



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ingeniería Industrial
Escuela Profesional de Ingeniería Textil y Confecciones

**Estudio de pre-factibilidad para la creación de una
empresa textil de ropa deportiva**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Ingeniera Textil y
Confecciones

AUTOR

Rosa Roxana CALDERÓN ROJAS

ASESOR

Juan Manuel RIVERA POMA

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Calderón, R. (2017). *Estudio de pre-factibilidad para la creación de una empresa textil de ropa deportiva*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Escuela Profesional de Ingeniería Textil y Confecciones]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



1237

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA)
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ACTA N°038-DAcad-FII-2017

261.
102.

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERA TEXTIL Y CONFECCIONES

El Jurado designado por la Facultad de Ingeniería Industrial, reunido en acto público en el Auditorio de la Facultad de Ingeniería Industrial, el día ~~martes~~ 18 de Julio de 2017, a las 11:00 horas, dio inicio a la sustentación de la tesis:

"ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA TEXTIL DE ROPA DEPORTIVA"

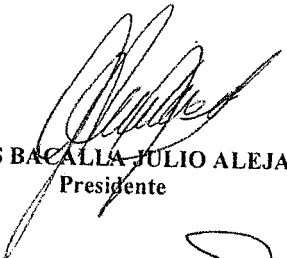
Que presenta la Bachiller:


CALDERÓN ROJAS ROSA ROXANA

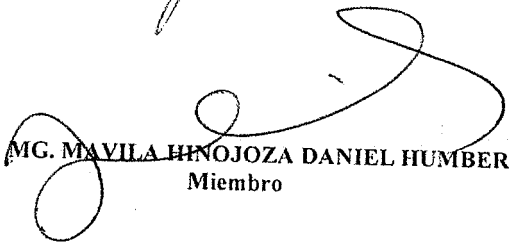
Para optar el Título Profesional de Ingeniera Textil y Confecciones en la Modalidad: Ordinaria.

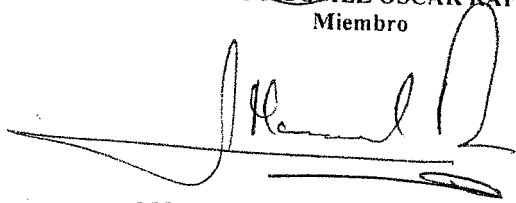
Luego de la exposición, absueltas las preguntas del Jurado y siendo las 12:00 horas se procedió a la evaluación secreta, habiendo sido APROBADA por UNANIMIDAD con la calificación promedio de QUINCE, lo cual se comunicó públicamente.

Ciudad Universitaria, 18 de julio del 2017


MG. SALAS BACALLA JULIO ALEJANDRO
Presidente


DR. TINOCO GOMEZ OSCAR RAFAEL
Miembro


MG. MAVILA HINOJOZA DANIEL HUMBERTO
Miembro


MG. RIVERA POMA JUAN MANUEL
Asesor

RESUMEN

En la presente tesis se hará un estudio pre-factibilidad para la creación de una empresa de ropa deportiva y para ello se realizará un Análisis Estratégico, Estudio de Mercado, Estudio Técnico, Estudio Legal, Estudio Organizacional y Estudio Económico Financiero.

En el primer capítulo se hace el planteamiento del problema, encontrándose una demanda insatisfecha por lo que se considera conveniente la creación de la empresa.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico donde se definen el estudio de proyectos y el proceso de preparación y elaboración de proyectos.

En el tercer capítulo se plantea la hipótesis, la variable dependiente e independiente del proyecto.

En el cuarto capítulo, se realizó un análisis a nivel macro y micro a través de las 5 fuerzas Porter, para luego, definir la visión y misión de la empresa. Finalmente, se hizo un Análisis FODA.

En el quinto capítulo se realiza un estudio de mercado donde se realizaron encuestas al público objetivo, también se hace una estimación de la demanda del proyecto.

En el sexto capítulo se selecciona la localización adecuada para el establecimiento del área de desarrollo del producto, mediante un análisis de factores del microentorno y macroentorno.

En el séptimo capítulo se define el tipo de sociedad a constituir, los pasos a seguir para la constitución de la empresa y los permisos a tramitar para su correcto funcionamiento. Además, se detallan las obligaciones tributarias a las que está afecta la empresa.

En el octavo capítulo, se presenta la inversión requerida, se determina el punto de equilibrio y los estados financieros proyectados y se calculan los indicadores necesarios para la evaluación del proyecto, resultando éste, favorable.

DEDICATORIA

A mis padres Rosa y Miguel por su apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida. A mis hermanos y amigos por confiar en mí y darme esas palabras de aliento para persistir y poder culminar esta etapa de mi carrera.

CONTENIDO

RESUMEN	1
LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE TABLAS	8
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1 Situación problemática.....	11
1.2 Formulación del problema	13
1.2.1 Problema General.....	13
1.2.2 Problemas específicos	13
1.3 Objetivos de la investigación	13
1.3.1 Objetivo General	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 Justificación de la investigación	14
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA	15
2.1 Antecedentes de la investigación	15
2.2 Bases teóricas.....	17
2.2.1 Canvas de modelo de negocio.....	17
2.2.2 El estudio de proyectos	20
2.2.3 El proceso de preparación y evaluación de proyectos.....	23
CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	30
3.1 Hipótesis	30
3.2 Identificación de variables	30
Problema General.....	31
Problemas específicos:	31
Objetivo General.....	31
Problemas específicos	31
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	32

4.1	Análisis del Macroentorno	32
4.1.1	Análisis del entorno macroeconómico	32
4.1.2	Análisis demográfico	34
4.1.3	Análisis del entorno social y cultural	35
4.1.4	Análisis del entorno tecnológico	36
4.1.5	Análisis del entorno legal	37
4.2	Análisis del Microentorno	37
4.2.1	Amenazas de entrada de nuevos competidores	38
4.2.2	Rivalidad entre competidores	38
4.2.3	Poder de negociación de los proveedores	39
4.2.4	Poder de negociación de los compradores	40
4.2.5	Amenazas de ingreso de nuevos sustitutos	40
4.3	Planeamiento estratégico	40
4.3.1	Misión	40
4.3.2	Visión	41
4.3.3	Objetivos	41
4.3.4	Análisis FODA	41
CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE MERCADO		43
5.1	Perfil del consumidor	43
5.2	Mercado Potencial	44
5.3	Estimación del mercado	47
	Cálculo del mercado objetivo:	51
5.4	Estrategia de marketing	52
5.4.1	Estrategia competitiva	53
5.4.2	Estrategia funcional	53
5.4.3	Estimación de la demanda del proyecto	56
CAPÍTULO 6. ESTUDIO TÉCNICO		58
6.1	Localización	58
6.2	Tamaño de planta	67

6.2.1	Factores condicionantes del Tamaño de Planta	67
6.3	Diseño del producto o servicio.....	68
6.3.1	Flujo de procesos	69
6.4	Ficha técnica del producto	70
6.5	Características físicas.....	73
6.5.1	Infraestructura	73
6.5.2	Maquinaria y Equipos	73
6.6	Distribución de planta.....	76
CAPÍTULO 7. ESTUDIO LEGAL.....		77
7.1	Constitución de la Empresa.....	77
7.2	Normas legales.....	78
7.3	Tributos Aplicables	78
CAPÍTULO 8. ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....		80
8.1	Descripción de la Organización	80
8.2	Organigrama	80
8.2.1	Funciones principales del personal	81
8.2.2	Tercerización de servicios.....	86
CAPÍTULO 9. ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO		87
9.1	Inversión del proyecto.....	87
9.1.1	Inversión en activos fijos tangibles	87
9.1.2	Inversión en activos fijos intangibles.....	88
9.1.3	Inversión en capital de trabajo	89
9.2	Financiamiento del proyecto.....	90
9.3	Presupuestos de ingresos y egresos.....	92
9.3.1	Presupuestos de ingresos.....	92
9.3.2	Presupuestos de egresos	92
9.4	Punto de equilibrio.....	93
9.5	Estados Financieros	95
9.5.1	Flujo de caja económico	95

9.5.2	Flujo de caja financiero.....	97
CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		99
10.1	Conclusiones.....	99
10.2	Recomendaciones	100
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: La base de la pirámide en Perú.....	12
Figura 2: Modelo de negocio Canvas	19
Figura 3: ¿Cómo generar una idea de negocio?.....	21
Figura 4: Clasificación de los proyectos.....	23
Figura 5: Establecer la viabilidad de la idea	24
Figura 6: Ciclo de proyectos	26
Figura 7: Estudio de viabilidad económica.....	29
Figura 8: COMPONENTES DEL CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN, 2015	34
Figura 9: Distribución de personas según NSE 2016 - LIMA METROPOLITANA	35
Figura 10: Estudio del consumidor peruano	44
Figura 11: Grado de aceptación de ropa deportiva	48
Figura 12: Frecuencia de compras de ropa deportiva	48
Figura 13: Preferencias del estilo de ropa deportiva.....	49
Figura 14: Prenda deportiva que tiene mayor demanda.....	49
Figura 15: Aspectos que toma en cuenta el consumidor al decidir una compra de ropa deportiva	50
Figura 16: Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por un conjunto de ropa deportiva con protección UV	50
Figura 17: Tallas de ropa deportiva más solicitadas.....	51
Figura 18: Precios de Venta (precio de lista) de Locales Industriales - Por Corredor.....	59
Figura 19: Precios de Venta (precio de lista) de Terrenos Industriales - Por Corredor.....	61
Figura 20: Precios de Renta (precio de lista) de Locales Industriales - Por Corredor.....	61
Figura 21: Distribución de oferta por tipo de inmueble.....	63
Figura 22: Precio de venta (asking) zona centro.....	63
Figura 23: Ficha técnica de producto-Diseño Casaca.....	70
Figura 24: Ficha técnica de producto-Diseño Casaca.....	71
Figura 25: Ficha técnica de producto-Diseño Leggings.....	72
Figura 26: Plano de planta.....	76
Figura 27: Organigrama de la empresa.....	80

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de consistencia	31
Tabla 2: Producto bruto interno por sectores	33
Tabla 3: Matriz FODA	42
Tabla 4: Distribución de personas según NSE 2016-Lima Metropolitana.....	45
Tabla 5: Perfil de personas según NSE 2016-Lima Metropolitana.....	45
Tabla 6: Distribución de zonas APEIM por niveles 2016-Lima Metropolitana	46
Tabla 7: Estimación del consumo Per Cápita Anual de ropa deportiva para mujer.....	52
Tabla 8: Demanda futura	56
Tabla 9: Macro - factores	61
Tabla 10: Ponderación de Macro-localización.....	61
Tabla 11: Matriz Macro-Localización	62
Tabla 12: Micro-Factores de la planta	64
Tabla 13: Ponderación de Micro-Localización de la planta.....	64
Tabla 14: Alternativas de microlocalización de la planta	65
Tabla 15: Matriz de microlocalización de planta.....	65
Tabla 16: Micro-Factores del local de ventas	66
Tabla 17: Ponderación de Micro-Localización del local de ventas	66
Tabla 18: Alternativas de microlocalización del local de venta.....	66
Tabla 19: Matriz de microlocalización del local de ventas.....	67
Tabla 20: Flujo de procesos para la aprobación de una muestra para producción.....	69
Tabla 21: Maquinarias y equipos	74
Tabla 22: Equipos auxiliares.....	75
Tabla 23: Formato del perfil laboral del Gerente General	81
Tabla 24: Formato del perfil laboral del Asistente de Gerencia	82
Tabla 25: Formato del perfil laboral del Analista de desarrollo del producto	83
Tabla 26: Formato del perfil laboral de la muestrista	84
Tabla 27: Formato del perfil	85
Tabla 28: Inversión en activos fijos tangibles.....	88
Tabla 29: Inversión en Activos Fijos Intangibles	89
Tabla 30: Costos fijos mensuales.....	89
Tabla 31: Costos variables mensuales	89
Tabla 32: Capital de Trabajo.....	90
Tabla 33: Tasas de Financiamiento de Bancos	90
Tabla 34: Financiamiento de la inversión	90

Tabla 35: Cronograma de pagos	91
Tabla 36: Proyección de ventas anual del proyecto.....	92
Tabla 37: Proporción de ventas de cada producto	92
Tabla 38: Proyección de egresos anual del proyecto.....	93
Tabla 39: Determinación del punto de equilibrio.....	94
Tabla 40: Flujo de caja económico.....	95
Tabla 41: Cálculo del VANE y TIRE.....	96
Tabla 42: Flujo de caja financiero.....	97
Tabla 43: Cálculo del VANF y TIRF.....	98

INTRODUCCIÓN

Según estudios Perú será el país con el mayor crecimiento económico en América del Sur, el país tiene un entorno económico favorable para poder invertir en proyectos en los que se encuentre una demanda insatisfecha, además por lo mencionado las personas han ido incrementando sus ingresos y con esto su calidad de vida ha ido mejorando, de esta manera los aspectos como el cuidado personal, llevar un estilo de vida más saludable, hacer deporte y asistir a gimnasios son actividades que van incrementándose a nivel nacional. Las actividades deportivas están ligadas al uso de ropa deportiva y si esta se ve favorecida el uso de ropa deportiva también incrementará su demandada, y es en este rubro al cual va dirigido el presente proyecto.

Para poder hacer el estudio de pre-factibilidad para la creación de una empresa se deben realizar una serie de estudios, cada uno de estos debe tener un ambiente favorable ya que si uno de esta falla se tendría que rechazar el proyecto. Estos estudios son el Análisis estratégico, estudio de mercado, estudio técnico, estudio legal, estudio organizacional y estudio económico financiero. Cada uno de estos se desarrollarán en diferentes capítulos, pero antes de ello se definirá el problema de la investigación, así como sus objetivos, hipótesis y marco de teórico acerca de los conceptos utilizados en el estudio de proyectos, todo ellos se detallarán en capítulos anteriores.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

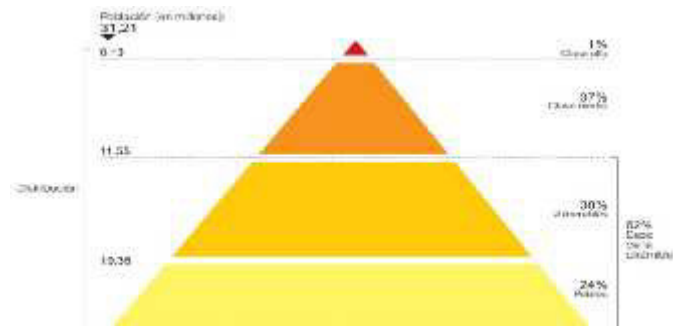
El Banco Mundial proyectó el 18 de abril del 2017 que el Producto Bruto Interno (PBI) peruano crecerá 3.7% este año, con lo cual será el país con la mayor expansión en América del Sur, en un contexto de recuperación económica mundial.

Asimismo, en el informe “Perspectivas Económicas Mundiales”, el Banco Mundial también estimó un crecimiento de la economía peruana de 3.8% para el 2018, manteniendo su proyección anterior. (Perú será el país con el mayor crecimiento económico en América del Sur, 2017)

Este desarrollo económico mencionado generará cambios de todo tipo, como en el aspecto social, ya que las personas han incrementado sus ingresos y ello les permite optar por nuevos productos y servicios.

Según un estudio elaborado por Arellano Marketing con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) identifica a un 37% de clase media consolidada, pero también un 38% emergente que no encuentra una oferta conforme a sus necesidades. (Gestión, 2016)

Figura 1: La base de la pirámide en Perú



Fuente: Diario Gestión

En los mercados de ropa deportiva existen marcas reconocidas que están orientadas principalmente a Nivel Socio Económico A, dejando de lado la creciente clase media la cual ha venido incrementándose y conforma la mayor parte de la población limeña.

Según lo mencionado la demanda insatisfecha existente no es aprovechada ya que no se conocen las necesidades reales del consumidor, por lo que esto será aprovechado por otras marcas nacionales e internacionales que según se prevé tendrán un crecimiento y expansión en provincias durante el 2017.

Globalmente, todas las marcas previamente mencionadas (Adidas, Nike, Puma, Under Armour, Reebok, New Athletic) concuerdan con proyecciones por encima del +10% en sus ventas para este año (2016), ratificando la importancia del mercado. Lo que resta del 2016 y el 2017 serán años de expansión y posicionamiento en provincias. (Perú: crece el mercado de ropa deportiva, 2016).

Tomando en cuenta las circunstancias anteriores, consideramos conveniente la creación de una empresa de confecciones dirigido al público femenino, siendo su competencia esencial el área de desarrollo del producto, es por ello que las fases productivas serán tercerizadas y se buscarán socios estratégicos para que esta pueda ser rentable.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo elaborar un proyecto de estudio de pre-factibilidad que garantice el éxito de la creación de una empresa de confecciones de ropa deportiva?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Cómo hacer un correcto análisis del macroentorno y microentorno del sector para poder prevenir posibles amenazas y además que puedan generar una ventaja competitiva?
- ¿Cómo establecer los requerimientos de mercado necesarios como maquinarias, equipos y ubicación del local?
- ¿Cómo determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Elaborar el proyecto de creación de una empresa de ropa deportiva que cuente con diseños propios y satisfaga las necesidades del público objetivo, mujeres de entre 18 y 35 años pertenecientes a los segmentos socioeconómicos B y C.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las características del macroentorno y microentorno para poder establecer si el entorno es favorable para el desarrollo del emprendimiento.

- Determinar la viabilidad de ubicación para la empresa, y establecer los requerimientos de infraestructura y equipos para lograr el producto.
- Determinar la viabilidad económica, financiera y probabilidad de éxito.

1.4 Justificación de la investigación

Según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), el ingreso promedio por trabajo aumentó en 3,0% en el 2016 impulsado por el incremento del ingreso por trabajo dependiente en las actividades Comercio, Transportes, Telecomunicaciones y Otros servicios. Igualmente, contribuyó con este resultado el incremento de la Remuneración Mínima Vital que pasó de 750 soles a 850 soles en el mes de mayo; en tanto que, el número de personas empleadas creció en 2,3%. (INEI, 2016)

El crecimiento de la economía incrementa el poder adquisitivo de las familias peruanas y esto hace posible un mayor gasto en servicios. Según un estudio realizado por Arellano Marketing las tiendas de ropa deportivas son las más visitadas por los limeños dentro del rubro de prendas de vestir, cabe resaltar que un 8% del ingreso familiar va destinado al gasto de prendas de vestir. (Retail, 2012)

Existen compañías de ropa deportiva como Nike que han tenido gran éxito. Esta empresa se ha convertido en la más grande del mundo en el rubro de ropa deportiva debido en gran medida a sus estrategias de marketing. Ahora bien, esta marca está orientada principalmente para NSE A y B, por lo que, estudiando casos exitosos como este, se puede crear una empresa de ropa deportiva que cuente con diseños propios pero que este orientado a la clase media emergente la cual representa un 75% de la población peruana, ofertando productos a precios asequibles sin dejar de lado la calidad y el confort de los productos.

CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes de la investigación

En la tesis “Estudio de pre-factibilidad para la implementación de un centro de Fitness&Wellness en la provincia de Huánuco”, realizada por la Br. Doris Natalia Cornejo Rojas de la Pontificia Universidad Católica del Perú; se realiza un estudio estratégico para determinar un plan a seguir mediante las cinco fuerzas de Porter, el estudio de mercado que es importante para poder definir nuestro público objetivo mediante una segmentación adecuada. Asimismo, se desarrolla un estudio técnico que nos ayuda a determinar el tamaño y localización estratégica de nuestro local; el estudio legal y organizacional la cual ayuda a establecer el tipo de sociedad y tramites que se deben realizar para la constitución de un local, así como definir la estructura organizacional y las funciones de cada miembro de nuestra empresa. Finalmente presenta un estudio económico financiero el cual determinara la viabilidad de nuestro proyecto.

Según la indicada tesis una de sus conclusiones señala que“ (...) se pudo identificar la existencia de una oportunidad de negocio debido al alto nivel de crecimiento del sector fitness en el Perú incrementando un 20% anualmente y a la arraigada tendencia en las

personas por llevar una vida más saludable”. Este crecimiento en el sector fitness por consecuencia incrementaría la demanda de ropa deportiva a la cual se está dirigiendo este proyecto.

Otra tesis que se revisó es la realizada en el 2012 llamada “Factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir deportivas en San Alberto Cesar”, realizada por la Br. Patricia Elena Carbajal Gil de la Universidad Industrial de Santander-Insed de Colombia. En la primera unidad de esta tesis se describen las generalidades a nivel mundial, Nacional y regional la historia y desarrollo de la industria de confecciones. En la segunda unidad presenta el desarrollo del estudio de mercado que delimita el público objetivo. El estudio técnico se desarrolla en la tercera unidad, la cual es considerado por la autora como la columna vertebral ya que aquí se comprometen los recursos humanos, insumos, equipos necesarios. En el estudio administrativo de la cuarta unidad se desarrollan los aspectos legales necesarios para su constitución.

El estudio financiero se realiza en la quinta unidad que muestra si el proyecto es viable o no. La sexta y última unidad, da una apreciación valorativa sobre la conveniencia de asignar recursos a cierto uso. Esta tesis permite terminar de completar el panorama del tema a desarrollar ya que Colombia al igual que Perú presentan similitudes como su entorno económico favorable para la creación de una empresa en este caso de ropa deportiva.

También se encontró la tesis llamada “Plan de negocios para una tienda de ropa y accesorios para mujeres”, realizada por la Br. María Mercedes Díaz Estela de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Este proyecto también estuvo orientado al Nivel Socioeconómico B y C esto resultó conveniente por la autora ya que es este sector el cual dinamiza el país por ser el más representativo y además porque se prevee que irá en crecimiento. En esta tesis se resalta que Lima es una de las ciudades en América Latina con

mayor aceptación para hacer negocios ya que en el 2013 ocupaba el puesto 7 de una lista de 51 ciudades según la CONFEDERACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES EMPRESARIALES PRIVADAS(CONFIEP), del informe elaborado por la consultora IDN Inteligencia de Negocios (Santiago de Chile) y el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas de la Universidad del Rosario (Bogotá).(Díaz Estela, 2016).

Esta tesis también menciona que a pesar de la invasión de telas y prendas chinas, el mercado local puede competir incluso contra ellos pero en igualdad de condiciones ya que si ingresan productos subvaluados harán daño a la industria. Cabe resaltar que en el Perú no hay barreras para los productos importados como en los países vecinos Ecuador y Colombia.

La tesis aplica el método Canvas, el cual es una herramienta que simplifica mucho los pasos para generar un modelo de negocio rentable sustentado en la Propuesta de Valor para los clientes de los productos o servicios. Además como en las tesis anteriores desarrolla un plan estratégico, plan de marketing, se hace una descripción del negocio (Compra – Venta de prendas y accesorios, además de contar con diseños propios) y finalmente un análisis financiero.

2.2 Bases teóricas

Cuando un emprendedor se plantea por primera vez una idea de negocio, no resulta fácil trasladar inicialmente el proyecto que flota en su cabeza a una realidad tangible, que pueda ser rentable a corto o medio plazo. Desde hace años, las diferentes escuelas de negocio enseñan estrategias que puedan asegurar que esta iniciativa llegue a ser un éxito.

2.2.1 Canvas de modelo de negocio

El Canvas de modelo de negocio es una herramienta nueva, que hace unos años (2010) vio la luz gracias al libro “Generación de modelos de negocio” (Osterwalder & Yves

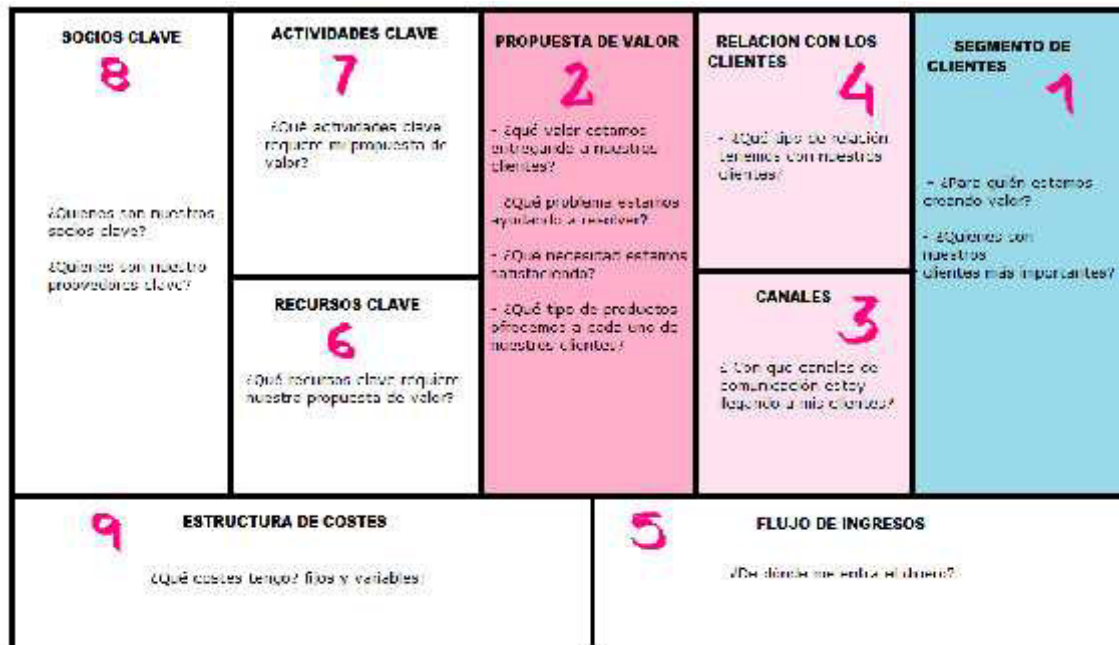
, 2010). Este libro se caracteriza por ser una guía para visionarios, revolucionarios y retadores que quieren desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro.(Prim, 2014)

Uno de los puntos más importantes de la idea de Osterwalder fue la simplificación de la metodología. Aunque inicialmente su propuesta fue publicada en su tesis doctoral sobre ontología de los modelos de negocio, en 2004, cuando apareció oficialmente el libro acerca del modelo Canvas, se observó que era realmente sencillo implementar los nueve pasos de su propuesta:

1. Segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio.
2. Definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes.
3. Delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que se seguirá, para fortalecer la marca e idea de negocio.
4. Establecer la relación que se mantendrá con los clientes.
5. Determinar las fuentes económicas de nuestra idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito.
6. Identificar los activos y recursos clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.
7. Conocer las actividades clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas.
8. Tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.

9. Marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio.

Figura 2: Modelo de negocio Canvas



Fuente: Taringa

2.2.1.1 Beneficios de utilizar el Canvas de Modelo de Negocio

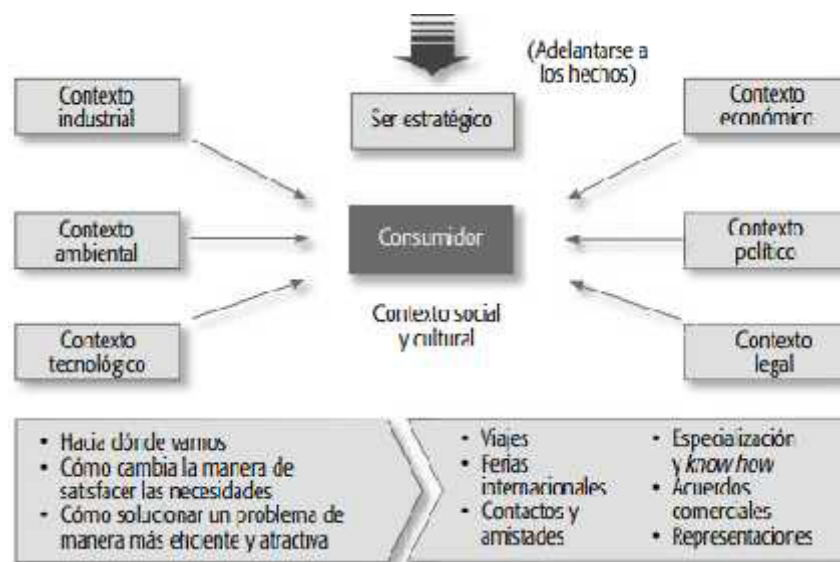
- El método canvas es una herramienta (lienzo) muy práctica ya que te permite modificar las veces que sean necesarias sobre la misma a medida que se va avanzando en el análisis y testando las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego la viabilidad del negocio.
- El canvas model es muy sencillo, un lienzo muy intuitivo y divertido. Se puede trabajar con post-its y rotuladores de colores.
- Permite trabajar en equipo: Se cuelga el lienzo en la pared de modo que el modelo de canvas esté visible para todos, se trabaja en grupo de una manera muy interactiva y dinámica.
- Visual: Permite ver de manera global TODO los aspectos importantes que configuran tu canvas de modelo de negocios. Es recomendable dejar expuesto el lienzo una vez terminado el análisis, para que todos los miembros tengan clara la visión global de la empresa de un simple vistazo.

2.2.2 El estudio de proyectos

El proyecto surge como respuesta a una “idea” que busca la solución de un problema (reemplazo de tecnología obsoleta, abandono de una línea de productos) o la manera de aprovechar una oportunidad de negocio. Ésta por lo general corresponde a la solución de un problema de terceros, por ejemplo, la demanda insatisfecha de algún producto, o la sustitución de importaciones de productos que se encarecen por el flete y los costos de distribución en el país.

Si se desea evaluar un proyecto de creación de un nuevo negocio (...) ese proyecto debe evaluarse en términos de conveniencia, de manera que se asegure que resolverá una necesidad humana eficiente, segura y rentablemente.

Figura 3: ¿Cómo generar una idea de negocio?



Fuente: Preparación y evaluación de proyectos, quinta edición, Sapag Chain Nassir y Sapag Chain, Reinaldo.

En una primera etapa se prepara el proyecto, es decir, se determinará la magnitud de sus inversiones, costos y beneficios. En una segunda etapa, se evalúa el proyecto, en otras palabras, se mide la rentabilidad de la inversión. Ambas etapas constituyen lo que se conoce como la preinversión.

Las causas del fracaso o del éxito pueden ser múltiples y de diversa naturaleza. Un cambio tecnológico importante puede transformar un proyecto rentable en uno fallido. (...) El contexto político, relaciones comerciales entre países, la inestabilidad de la naturaleza, el entorno institucional, la normativa legal y muchos otros factores hacen que la predicción perfecta sea un imposible.

Lo anterior no debe servir de excusa para no evaluar proyectos. Por el contrario, con la preparación y evaluación será posible reducir la incertidumbre inicial respecto de la conveniencia de llevar a cabo una inversión.

(...) En el complejo mundo moderno, donde los cambios de toda índole se producen a una velocidad vertiginosa, resulta imperiosamente necesario disponer de un conjunto de antecedentes justificatorios que aseguren una acertada toma de decisiones y hagan posible disminuir el riesgo de equivocarse al decidir la ejecución de un determinado proyecto.

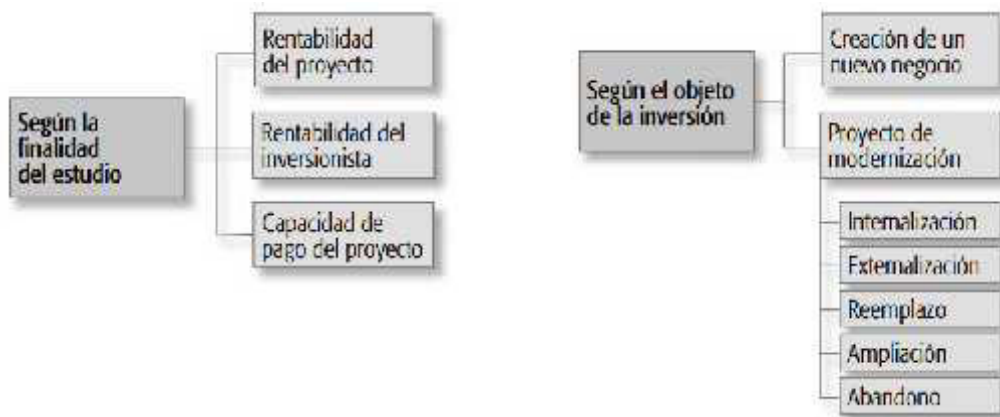
A ese conjunto de antecedentes justificatorios, mediante los cuales se establecen las ventajas y desventajas que tiene la asignación de recursos para una idea o un objetivo determinado, se denomina “evaluación de proyectos”.

2.2.2.1 Tipología de los proyectos

Uno de los primeros problemas que se observan al evaluar un proyecto es la gran diversidad de tipos que se pueden encontrar, dependiendo tanto del objetivo del estudio, como de la finalidad de la inversión.

Según la **finalidad o el objeto de la inversión**, (...) , es posible distinguir entre proyectos que buscan crear nuevos negocios o empresas y proyectos que buscan evaluar un cambio, mejora o modernización en una empresa ya existente. En el primer caso, la evaluación se concentrará en determinar todos los costos y beneficios asociados directamente con la inversión. En el segundo, sólo considerará aquellos que son relevantes para la decisión que se deberá tomar.

Figura 4: Clasificación de los proyectos



Fuente: Preparación y evaluación de proyectos, quinta edición, Sapag Chain Nassir y Sapag Chain, Reinaldo

2.2.3 El proceso de preparación y evaluación de proyectos

En términos generales, son varios los estudios particulares que deben realizarse para evaluar un proyecto: los de la viabilidad comercial, técnica, legal, organizacional, de impacto ambiental y financiera –si se trata de un inversionista privado– o económica –si se trata de evaluar el impacto en la estructura económica del país. Cualquiera de ellos que llegue a una conclusión negativa determinará que el proyecto no se lleve a cabo (...).

Por lo regular, el estudio de una inversión se centra en la viabilidad económica o financiera, y toma al resto de las variables únicamente como referencia. Sin embargo, cada uno de los factores señalados puede, de una u otra manera, determinar que un proyecto no se concrete en la realidad.

Figura 5: Establecer la viabilidad de la idea

COMERCIAL	¿Es valorado por el mercado final?
TÉCNICA	¿Se dispone de la tecnología, los recursos y las condiciones?
ORGANIZACIONAL	¿Se dispone del <i>know how</i> y capacidad administrativa?
LEGAL	¿Existe alguna restricción que lo impida?
AMBIENTAL	¿Genera un impacto ambiental negativo?
FINANCIERA O ECONÓMICA	¿Se tiene acceso a recursos? ¿Son los ingresos mayores que los costos?
VIAL	¿Genera algún impacto vial negativo? (FIV)
ÉTICA	¿El proyecto es acorde con los principios y valores de quienes lo ejecutan?
EMOCIONAL	¿Me motiva la iniciativa?
SOCIAL	¿Cumple con los intereses de la comunidad interna y externa?

Fuente: Preparación y evaluación de proyectos, quinta edición, Sapag Chain Nassir y Sapag Chain,

Reinaldo

El estudio de la viabilidad comercial indicará si el mercado es o no sensible al bien producido o al servicio ofrecido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso, permitiendo así determinar la postergación o el rechazo de un proyecto, sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo. En muchos casos, la viabilidad comercial se incorpora al estudio de mercado en la viabilidad financiera.

El estudio de viabilidad técnica analiza las posibilidades materiales, físicas o químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto. Muchos proyectos nuevos requieren ser aprobados técnicamente para garantizar la capacidad de su producción, incluso antes de determinar si son o no convenientes desde el punto de vista de su rentabilidad económica; por ejemplo, si las propiedades de la materia prima nacional permiten la elaboración de un determinado producto, si el agua tiene la calidad requerida para

la operación de una fábrica de cervezas o si existen las condiciones geográficas para la instalación de un puerto (...).

El estudio de la viabilidad organizacional es el que normalmente recibe menos atención, a pesar de que muchos proyectos fracasan por falta de capacidad administrativa para emprenderlo. El objetivo de este estudio es, principalmente, definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional. La importancia de este aspecto hace que se revise la presentación de un estudio de viabilidad financiera con un doble objetivo: estimar la rentabilidad de la inversión y verificar si existen incongruencias que permitan apreciar la falta de capacidad de gestión (...).

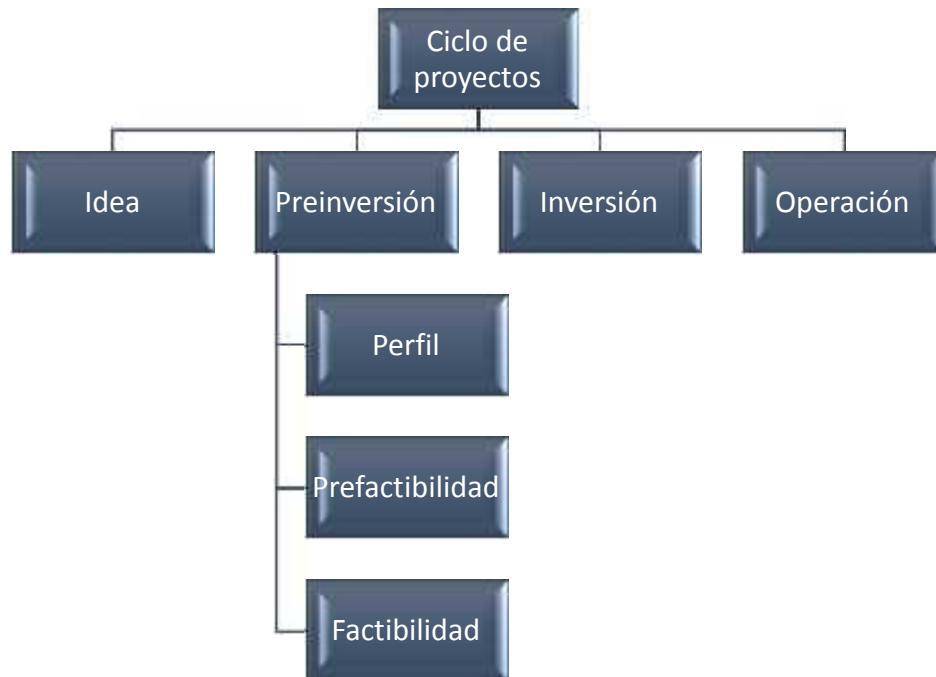
El estudio de la viabilidad financiera de un proyecto determina, en último término, su aprobación o rechazo. Éste mide la rentabilidad que retorna la inversión, todo medido con bases monetarias.

Un estudio de viabilidad que en los últimos años ha ganado cada vez más importancia se refiere al del *impacto ambiental del proyecto*. En la evaluación de un proyecto, concebida ésta como una herramienta que provee información, pueden y deben incluirse consideraciones de carácter ambiental, no sólo por la conciencia creciente que la comunidad ha adquirido en torno a la calidad de vida presente y futura, sino por los efectos económicos que dichas consideraciones introducen en un proyecto.

2.2.3.1 El estudio del proyecto como proceso cíclico

El proceso de un proyecto reconoce cuatro grandes etapas: **idea, preinversión, inversión y operación**. Debido a que la tesis presentada contempla hasta la etapa de preinversión, sólo se definirán los conceptos hasta ese punto.

Figura 6: Ciclo de proyectos



Fuente: Elaboración propia

En la etapa de idea (...) se identifica ordenadamente problemas que pueden resolverse y oportunidades de negocios que puedan aprovecharse (...). De aquí que pueda afirmarse que la idea de un proyecto, más que una ocurrencia afortunada de un inversionista, generalmente representa la realización de un diagnóstico que identifica distintas vías de solución.

En la etapa de preinversión se realizan los tres estudios de viabilidad: perfil, prefactibilidad y factibilidad.

El estudio inicial es el denominado “*perfil*”, el cual se elabora a partir tanto de la información existente, como del juicio común y de la opinión que da la experiencia. En términos monetarios, sólo presenta estimaciones muy globales de las inversiones, costos o ingresos, sin entrar en investigaciones de terreno.

En este análisis es fundamental efectuar algunas consideraciones previas acerca de la situación “sin proyecto”; es decir, intentar proyectar qué pasará en el futuro si no se pone en marcha el proyecto antes de decidir si conviene o no su implementación. Por ejemplo, podría ser muy atractiva la idea de construir un edificio de locales comerciales si en un momento dado se detecta una gran demanda por ellos. Sin embargo, es posible que, al investigar sobre los permisos de construcción otorgados, se descubra que la competencia que enfrentará el proyecto al terminarse la edificación será tan alta que más vale abandonar la idea antes de iniciar su construcción.

En el estudio de perfil, más que calcular la rentabilidad del proyecto, se busca determinar si existe alguna razón que justifique el abandono de una idea antes de que se destinen recursos, a veces de magnitudes importantes, para calcular la rentabilidad en niveles más acabados de estudio, como la prefactibilidad y la factibilidad. Por otra parte, en este nivel frecuentemente se seleccionan aquellas opciones de proyectos que se muestran más atractivas para la solución de un problema o el aprovechamiento de una oportunidad.

Otro estudio de viabilidad es el llamado de “*prefactibilidad*”; éste profundiza en la investigación, y se basa principalmente en información de fuentes secundarias para definir, con cierta aproximación, las variables principales referidas al mercado, a las alternativas técnicas de producción y a la capacidad financiera de los inversionistas, entre otras. En términos generales, se estiman las inversiones probables, los costos de operación y los ingresos que demandará y generará el proyecto.

Este estudio se caracteriza fundamentalmente por descartar soluciones con mayores elementos de juicio. Para ello se profundizan los aspectos señalados preliminarmente como críticos por el estudio de perfil, aunque sigue siendo una investigación basada en información secundaria, no demostrativa. Así, por ejemplo, el cálculo de las inversiones en obra física

puede efectuarse con costos promedios de construcción del metro cuadrado, o la determinación de la demanda de pasajes aéreos en función de la tasa de crecimiento de la población. Ambas, sin embargo, no representan la mejor manera de medición de las variables que se desea cuantificar. De todas maneras, se da un proceso de selección de alternativas.

La aproximación de las cifras hace recomendable la sensibilización de los resultados obtenidos, o sea, medir cómo cambia la rentabilidad ante modificaciones en el comportamiento de las variables. Como resultado de este estudio, surge la recomendación de su aprobación, su continuación a niveles más profundos de estudios, su abandono o su postergación hasta que se cumplan determinadas condiciones mínimas que deberán explicarse.

El estudio más acabado, denominado de “*factibilidad*”, se elabora sobre la base de antecedentes precisos obtenidos mayoritariamente a través de fuentes de información primarias. Las variables cualitativas son mínimas, comparadas con las de los estudios anteriores. El cálculo de las variables financieras y económicas debe ser lo suficientemente demostrativo para justificar la valoración de los distintos ítems.

El análisis completo de un proyecto requiere, por lo menos, la realización de cuatro estudios complementarios: de mercado, técnico, organizacional-administrativo-legal y financiero. Mientras los tres primeros proporcionan fundamentalmente información económica de costos y beneficios, el último, además de generar información, construye los flujos de caja y evalúa el proyecto. Junto con los estudios anteriores se debe considerar un estudio o análisis de impacto ambiental, estudio transversal al estudio de la viabilidad económica de un proyecto. (Sapag Chain & Sapag Chain, 1989)

Figura 7: Estudio de viabilidad económica



Fuente: Preparación y evaluación de proyectos, quinta edición, Sapag Chain Nassir y Sapag Chain, Reinaldo

CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

a) Hipótesis general:

Mediante el desarrollo de un estudio de pre-factibilidad es posible crear empresas que tengan mayor probabilidad de éxito.

b) Hipótesis específicas:

-El macroentorno y microentorno son favorables para la creación de una empresa de ropa deportiva.

- Se puede establecer los requerimientos necesarios de infraestructura y de equipo, así como una ubicación adecuada para el proyecto.

-Es viable la creación de una empresa de ropa deportiva.

3.2 Identificación de variables

- Variable independiente: Estudio de pre-factibilidad
- Variable dependiente: Creación de empresa de ropa deportiva

Tabla 1: Matriz de consistencia

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿Cómo elaborar un proyecto de estudio de pre-factibilidad que garantice el éxito de la creación de una empresa de confecciones de ropa deportiva?</p> <p>Problemas específicos: -¿Cómo hacer un correcto análisis del macroentorno y microentorno del sector para poder prevenir posibles amenazas y además que puedan generar una ventaja competitiva? -¿Cómo establecer los requerimientos de mercado necesarios como maquinarias, equipos y ubicación del local? -¿Cómo determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto?</p>	<p>Objetivo General Elaborar el proyecto de creación de una empresa de ropa deportiva que cuente con diseños propios y satisfaga las necesidades del público objetivo, mujeres de entre 18 y 35 años pertenecientes a los segmentos sociales B y C.</p> <p>Problemas específicos -Identificar las características del macroentorno y microentorno para poder establecer si el entorno es favorable para el desarrollo del emprendimiento. -Determinar la viabilidad de ubicación para la empresa, y establecer los requerimientos de infraestructura y equipos para lograr el producto. -Determinar la viabilidad económica, financiera y probabilidad de éxito.</p>	<p>Hipótesis general: Mediante el desarrollo de un estudio de pre-factibilidad es posible crear empresas que tengan mayor probabilidad de éxito.</p> <p>Hipótesis específicas: -El macroentorno y microentorno son favorables para la creación de una empresa de ropa deportiva. -Se puede establecer los requerimientos necesarios de infraestructura y de equipo, así como una ubicación adecuada para el proyecto. -Es viable la creación de una empresa de ropa deportiva.</p>	<p>Variable independiente: Estudio de pre-factibilidad</p> <p>Variable dependiente: Creación de empresa de ropa deportiva</p>	<p>-% de aprobación del producto en el mercado. -VAN y TIR</p>	<p>Tipo de investigación: Aplicada</p> <p>Metodología: Investigación experimental</p> <p>no</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1 Análisis del Macroentorno

En este capítulo se analizará las características del macroentorno, microentorno, definición de misión, visión y matriz FODA, que permitirán definir las estrategias genéricas y objetivos del producto.

4.1.1 Análisis del entorno macroeconómico

Para estimar correctamente el crecimiento del PBI este año y siempre, debemos seguir con mucho detenimiento la evolución de los precios de los minerales. Ese es realmente el indicador líder para la economía peruana. Si estos retoman su tendencia al alza este segundo trimestre, no deberíamos tener ningún problema para lograr un crecimiento cercano o algo superior al 3%.

Cuánto suban los precios de los minerales y cómo nos beneficie dependerán, a su vez, del impulso de la demanda global originada en el frente chino y norteamericano, de la competitividad de nuestros costos de extracción del cobre; de la asimetría que experimente la cotización del oro con relación a los metales no preciosos; de la estabilidad que muestre el frente geopolítico internacional.

(...) por efecto de nuestra riqueza natural y los fundamentos de nuestra economía, disponemos de fortalezas que no debemos menospreciar. Más aun, hoy en día todas las

proyecciones para el 2018 y 2019 apuntan a que el crecimiento de nuestro PBI se acelerará. Las perspectivas apuntan a mejor. (Diario El Comercio, 2017)

En síntesis queda claro que el entorno económico para los emprendedores es favorable en el país; aunque el escenario externo fuese poco favorable el costo unitario del cobre exportado sigue siendo casi un 33% más bajos que los estándares internacionales dando al Perú un espacio para mantenerse en el mercado en situaciones en extremo adversas. En la tabla 2 se puede observar el PBI por sectores que presenta el Perú.

Tabla 2: Producto bruto interno por sectores

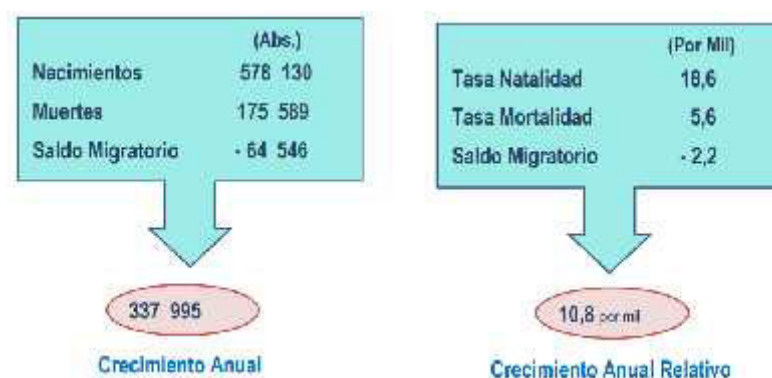
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Prom. 2015-2017
Agropecuario	5,9	1,5	3,5	4,4	4,2	4,2	4,3
Pesca	-32,2	18,1	3,5	4,2	4,5	5,0	4,6
Minería e hidrocarburos	2,8	4,3	6,2	12,8	10,8	6,4	10,0
Manufactura	1,5	4,9	4,5	4,5	4,8	4,8	4,7
Electricidad y agua	5,8	5,5	5,7	5,8	6,0	6,0	5,9
Construcción	15,8	8,4	7,5	7,8	7,8	7,8	7,8
Comercio	7,2	5,9	6,0	6,0	6,1	6,1	6,1
Servicios	7,4	6,2	6,0	6,1	6,2	6,2	6,2
VALOR AGREGADO BRUTO	5,9	5,7	5,8	6,7	6,6	6,1	6,5
Impuestos y derechos de importación	6,9	4,5	4,5	4,8	4,8	4,8	4,8
PRODUCTO BRUTO INTERNO	6,0	5,6	5,7	6,5	6,5	6,0	6,4

Fuente: BCRP, MEF. Proyecciones MEF. Mayo 2017

4.1.2 Análisis demográfico

A mitad del año 2015, la población del país alcanzó los 31 millones 151 mil 643 habitantes, de los cuales 15 millones 605 mil 814 son hombres y 15 millones 545 mil 829 son mujeres. En la Figura 8 se puede observar el crecimiento Anual y el crecimiento Anual Relativo que la población peruana tuvo en el 2015.

Figura 8: COMPONENTES DEL CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN, 2015

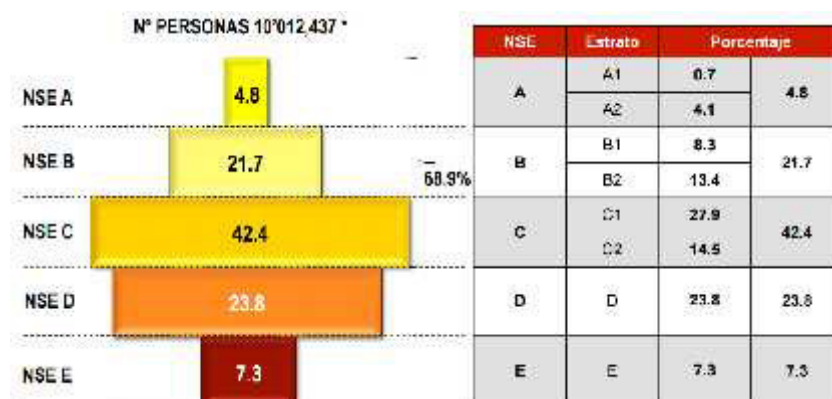


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)

El departamento de Lima es el que presenta la mayor concentración del país, con 9 millones 835 mil habitantes al 30 de junio 2015, lo que representa el 32% de la población del país (incluye a la Provincia de Lima y la Región Lima).

Para el año 2016 Lima Metropolitana ya contaba con 10 millones 12 mil 437 habitantes según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), lo cual se puede observar en la figura 9.

Figura 9: Distribución de personas según NSE 2016 - LIMA METROPOLITANA



Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM)

Los NSE B y C son los mas representativos y además se prevé que irán en crecimiento en los posteriores años por lo que el número de personas con mayor capacidad adquisitiva se incrementará.

4.1.3 Análisis del entorno social y cultural

El público objetivo al cual va orientado este proyecto son mujeres de los NSE B y C, por lo cual es conveniente conocer el perfil del adulto joven de 21 a 35 años en Lima Metropolitana.

Según Ipsos el 57% de adultos jóvenes tiene un trabajo fijo y el 28% tiene trabajos eventuales. Entre los que trabajan, los de NSE A (74%) suelen laborar en lo que han estudiado o están estudiando, mientras que en el NSE D y E, 54% y 62% respectivamente, trabajan, pero no tienen estudios superiores.

Para este 2016, los planes más comunes para el adulto joven son: viajar el interior del país (44%); poner un negocio (42%); comprar artefactos para el hogar (42%); y comprar artefactos tecnológicos (38%).

Cocinar (75%), leer libros (62%) y practicar algún deporte (59%) son los principales hobbies que declaran realizar estos adultos jóvenes. Cabe resaltar que un 10% de las mujeres no le agrada o no sabe cocinar, y solo 16% de hombres no le gusta o no practica deportes. (Alvarez, 2016)

Del 59% de los adultos jóvenes que practica algún deporte, el 12% practica un deporte con régimen de deportista, por lo que podemos observar una tendencia del adulto joven a llevar un estilo de vida más saludable, y con ello se tiene una oportunidad de negocio en las áreas involucradas como gimnasios, suplementos, complementos nutricionales y ropa deportiva.

4.1.4 Análisis del entorno tecnológico

El proyecto que se desea implementar contemplará el área de desarrollo del producto, adicionalmente en la parte productiva se hará el trazo y corte. Es justamente en estos dos aspectos en los que se podrían automatizar los procesos utilizando sistemas inteligentes en su fabricación como lo son el Audaces, Optitex, Lectra pero para ello se necesitaría una fuerte inversión de capital para hacer la compra del Software y el Plotter. Es por ello que inicialmente no se contemplarán, pero más adelante se tomarán en cuenta.

Con respecto a las otras maquinarias que se pretenden utilizar en el proyecto están las máquinas de coser (recta, remalle y recubierto) para la construcción de las muestras y cortadoras (circular, recta o vertical y Sin fin) para realizar el corte después del proceso de tendido. Actualmente existe una gran variedad de marcas en el mercado como Singer, Alfa, Toyota, Bernina lo que facilitan la incursión en el proyecto planteado.

4.1.5 Análisis del entorno legal

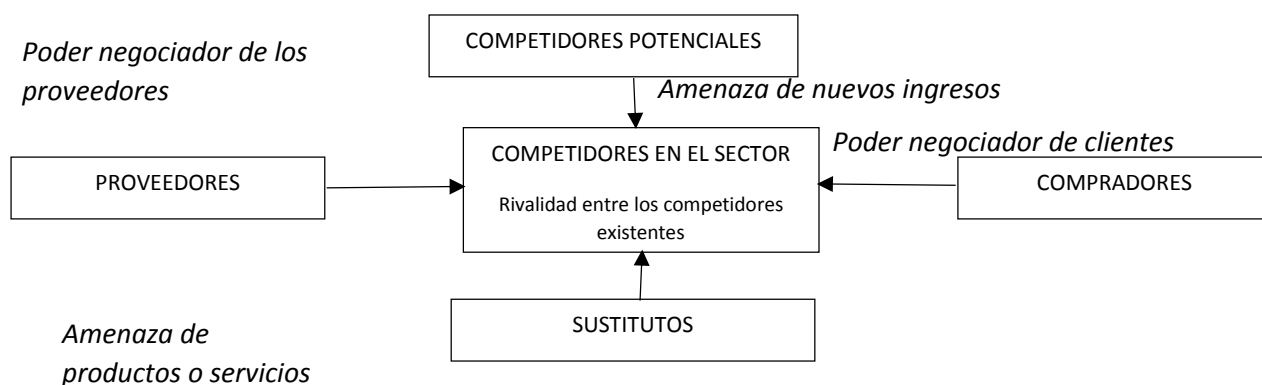
En el marco legal, existe la Ley N°3002 Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa la cual “tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones y su contribución a la recaudación tributaria” (Sunat, 2003). Bajo este contexto esta ley favorecería a las personas que desean emprender ya que en este aspecto el estado brinda apoyo.

Otra Ley es la N°3002 Ley de promoción y desarrollo del deporte, la cual “tiene por objeto normar, desarrollar y promover el deporte como actividad física de la persona en sus diferentes disciplinas y modalidades a través de sus componentes básicos: la educación física, la recreación y el deporte, en forma descentralizada, a nivel del ámbito local, regional y nacional” (Congreso, 2016). Esta ley promueve el deporte y de esta manera ayudaría a fomentar el deporte y con eso las áreas relacionadas a ella como la del presente proyecto.

4.2 Análisis del Microentorno

En este punto se hará un análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter. El análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter se utilizan cuando se desea desarrollar una ventaja competitiva hacia los rivales, cuando se desea entender mejor la dinámica que influye en la industria a la cual va orientada el proyecto, cuando se hace un análisis de la posición estratégica y se buscan iniciativas que generen un cambio importante y hagan mejorar la empresa a constituir. En la figura 10 podemos observar la relación existente entre las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Figura 10: Las 5 fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Michael E. Porter. Ser competitivo

4.2.1 Amenazas de entrada de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de productos es mediana, ya que existen muchos factores que hacen que entrar a la industria de ropa deportiva no sea complicado. Uno de los principales obstáculos será encontrar el principal diferencial para que este pueda ser reconocido y aceptado por su público objetivo. Además se considera mediana ya que se puede incursionar en este rubro sin la necesidad de tener un capital alto como lo requerirían otros productos ya que el Lima se tiene Clúster textil que es Gamarra donde se puede encontrar todo lo necesario para emprender un negocio de este tipo, esto también dependerá al público objetivo al cual va dirigido.

4.2.2 Rivalidad entre competidores

Se considera la rivalidad entre los competidores baja, ya que el producto que se desea ofertar contará con ciertas características que han sido poco desarrolladas por las empresas peruanas en el rubro: Telas que tengan aditivos especiales con protección UV, body sensor

que comprime los músculos, insumos antibacteriales que repelen las infecciones y enfermedades cutáneas. Si bien es cierto no son muchas las empresas que cuenten con estas características y que además sean reconocidas como marcas por los consumidores de a pie, en general existen empresas que están comenzando a tener éxito en el ámbito local y que ofrecen productos similares al que se pretende ofertar, es por ello que los diseños novedosos presentados serán la principal ventaja competitiva además de sus características mencionadas.

4.2.3 Poder de negociación de los proveedores

La principal materia prima que se utilizará para la confección de las prendas es el Suplex brasileño, en este sentido "En el caso de Brasil, el marco del Acuerdo ACE N°58 entre Perú y Mercosur, tanto los productos peruanos y brasileños tienen beneficios arancelarios entre sí. Es decir los productos peruanos que ingresan a Brasil están liberados al 100%, lo cual quiere decir que no pagarán impuestos a la importación en dicho mercado".(Perú21, 2016)

Con respecto al tiempo que tomará la llegada del producto al país, el proceso puede demandar un promedio de 20 días dependiendo si la mercancía viaja por el estrecho de Magallanes (de 15 a 20 días, aproximadamente) o por la ruta de Venezuela (entre 20 y 25 días, aproximadamente). Para ello se debe hacer la búsqueda de un operador logístico, ya que dependiendo de la experiencia y garantía del mismo ayudará a no tener problemas en la gestión de importación.

En el país existen diversas empresas que importan el suplex brasileño debido a las facilidades de importación mencionadas por lo que el poder de los proveedores no es alto

ya que existe mucha competencia entre ellos, con la aparición de nuevos productos, así que esto beneficia al proyecto.

4.2.4 Poder de negociación de los compradores

Normalmente en el sector deportivo los clientes tienen bastante poder de negociación, ya que pagarse un gimnasio o utilizar prendas deportivas con protección UV no se consideran un servicio de primera necesidad y se pueden prescindir de ellos fácilmente.

La competencia también se vive entre los compradores, ya que en muchos casos tratan de negociar los precios.

4.2.5 Amenazas de ingreso de nuevos sustitutos

La amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta, ya que prendas deportivas que no cuenten con las características que se pretende desarrollar en este proyecto suponen un posible producto sustitutivo, esto dependerá del valor dado por el cliente a usar prendas que tengan aditivos especiales con protección UV, body sensor que comprime los músculos, insumos antibacteriales que repelen las infecciones y enfermedades cutáneas.

4.3 Planeamiento estratégico

4.3.1 Misión

“ROOXY una empresa comercializadora de ropa deportiva para mujeres; en el cual el área de desarrollo es su Core business”.

4.3.2 Visión

“Convertirnos en una marca reconocida a nivel nacional y exportar nuestras prendas al mercado internacional”

4.3.3 Objetivos

➤ Corto Plazo

- Posicionar la marca
- Impulsar nuevos productos
- Cubrir el 5% del mercado objetivo
- Incentivar y motivar al personal mensualmente

➤ Mediano Plazo

- Tener una cadena de distribución en diferentes distritos de Lima.

➤ Largo Plazo

- Incremento de la rentabilidad en 10% anualmente a partir del 5 año.
- Extender nuestra cartera de clientes en un periodo no mayor de 5 años.

4.3.4 Análisis FODA

El análisis FODA¹ permitirá analizar factores internos y externos para establecer estrategias adecuadas. En la tabla 3 se puede observar la matriz FODA.

¹ FODA: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Tabla 3: Matriz FODA

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
✓ Conocimientos en el rubro de textiles y confección	✓ Calidad / Experiencia del subcontratista
✓ Asociarse con expertos para incrementar la innovación y competitividad.	✓ Poca participación en diferentes ferias ubicadas en distritos de Lima
✓ Variedad de productos que se ofrece	✓ Capital Económico insuficiente
✓ Acceso rápido a la experiencia y a soluciones de clase mundial (tecnología).	✓ Pocos espacios para exhibir los productos.
✓ Incrementa la habilidad para enfocarse en las competencias principales.	✓ No contar con una red de distribución amplia.
✓ Ofrecer un producto de calidad.	✓ Precios de introducción no tan bajo.
Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
✓ Capacitación a los emprendedores del MINTRA.	✓ Nuevos competidores en el rubro.
✓ Empresas exitosas en el Mercado que utilizan la metodología del Outsourcing.	✓ Las tiendas por departamentos con prestigio en el Mercado.
✓ Clientes insatisfechos	✓ Factores macroeconomicos que incentivan la importacion.
✓ Precios razonables que abarcan una mayor cantidad de estratos sociales.	✓ La entrada de competidores internaciones.
✓ Firmas de TLC con otros países.	✓ Incremento de prendas chinas en el mercado.
✓ Redes sociales para promocionar y vender el producto	✓ El contrabando

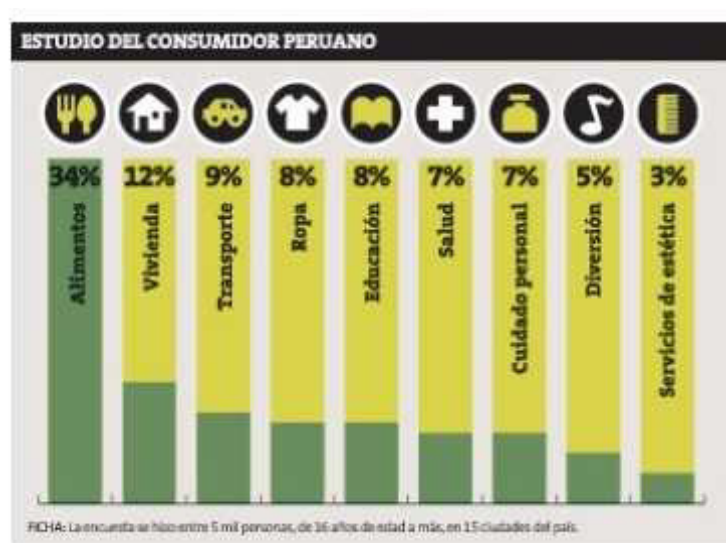
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1 Perfil del consumidor

El gasto en alimentación es el primero en la lista de los consumidores. Las oportunidades son para las empresas agrícolas, las de alimentos industriales y restaurantes. En segundo lugar, figura el gasto en vivienda, que abre la puerta a negocios de venta y alquiler de casas, de decoración, mobiliario o artefactos. El tercer gasto es en transporte. Hay trabajo para las autoridades, pero también para emprendedores, por ejemplo, taxis rápidos, movilidad para el colegio, entre otros. En cuarto lugar hay dos rubros empatados. Gasto en ropa, que da oportunidades para modistas, confeccionistas y tiendas. Y educación, una opción de negocios para colegios, sistemas de educación a distancia, programas en medios masivos y muchos más.(Arellano Marketing, 2016)

Figura 10: Estudio del consumidor peruano



Fuente: Arellano Marketing

Como se puede observar en el estudio del consumidor peruano el gasto en ropa del consumidor peruano es de un 8%.

5.2 Mercado Potencial

A pesar de la alta competencia que existe en el medio son pocas las marcas que ofrecen productos de buena calidad y de diseño de acuerdo a las nuevas tendencias a un precio razonable, que pueda ser adquirido no solo por los estratos más exigentes A, B sino también el C, el cual representa el mayor % de la población de Lima Metropolitana.

Para poder hallar el mercado potencial se hará una segmentación del mercado, Segmentación Geográfica (Nro. de habitantes de lima Metropolitana), Segmentación Demográfica (Por género y edad), Segmentación Socioeconómica.

A continuación, se mostrará en los tablas siguientes la información necesaria para poder calcular el mercado potencial.

En la tabla 4 se muestra el total de la población limeña la cual asciende a 10,012,437 habitantes, ya que se pretende iniciaren Lima Metropolitana.

Tabla 4: Distribución de personas según NSE 2016-Lima Metropolitana

NSE	PORCENTAJE	NRO. DE PERSONAS
A	4.8%	480,596.98
B	21.7%	2,172,698.83
C	42.4%	4,245,273.29
D	23.8%	2,382,960.01
E	7.3%	730,907.90
TOTAL:	100%	10,012,437.00

Fuente: APEIM 2016-Data ENAHO 2015

Para una segmentación más profunda se utilizaran divisiones propuestas por el APEIM², en la tabla 5 se puede observar la segmentación demográfica la cual muestra una división por género y edad.

Tabla 5: Perfil de personas según NSE 2016-Lima Metropolitana

EDAD	NIVELES SOCIECONÓMICOS				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Hombre	47.70%	47.50%	48.50%	49.40%	50.10%
Mujer	52.30%	52.50%	51.50%	50.60%	49.90%
<= 12	16.50%	13.90%	18.40%	23.10%	25.00%
13 - 17	4.80%	5.90%	7.60%	7.60%	11.60%
18 - 25	10.90%	13.20%	13.70%	14.20%	15.30%
26 - 30	8.20%	7.60%	7.60%	7.40%	7.80%
31 - 35	6.40%	9.00%	6.80%	8.10%	6.90%
36 - 45	14.50%	11.90%	14.70%	13.70%	12.40%
46 - 55	14.00%	14.60%	11.30%	9.80%	9.50%
56+	24.70%	23.90%	19.90%	16.20%	11.50%
TOTAL:	460,805.47	1,756,820.86	3,916,846.51	2,793,633.17	672,007.98
18 - 45 (TOTAL)	39.60%	40.80%	42.50%	42.70%	42.60%
	192,238.79	906,015.41	1,816,976.97	1,034,204.64	309,904.95
18 - 45 (MUJER)	100,540.89	475,658.09	935,743.14	523,307.55	154,642.57

Fuente: APEIM 2016-Data ENAHO 2015

² APEIM: Asociación Peruana de Investigadoras de Mercado.

La tabla 6 nos muestra las diez zonas propuestas por APEIM, si bien se ha escogido a Lima Metropolitana el foco del producto serán los distritos pertenecientes a la zona 4 ya que se localizará el proyecto en Gamarra debido a que según el estudio Retatil peruano 2012, realizado por Arellano Marketing, un poco más de la mitad de los compradores son del sector B (clientes que residen en los distritos limeños como Pueblo Libre, Jesús María, Cercado de Lima, entre otros), el sector C (los que habitan en distritos como Ate Vitarte, San Juan de Lurigancho, Santa Anita, entre otros), también tiene cifras representativas. Son estos los NSE a los cuales está orientado el producto.

Tabla 6: Distribución de zonas APEIM por niveles 2016-Lima Metropolitana

ZONA	NIVELES SOCIECONOMICOS				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	100	100	100	100
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	1.3	5.8	12.7	14.4	19.3
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	5.9	15.2	17.2	11.6	4.7
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0	10.5	12.4	13.4	16.4
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	8.4	11.6	9.8	7.9	4.9
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	4.5	5.7	10.1	14.4	12.4
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	15.1	13.9	2.7	1.2	0.6
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.5	14.6	2.6	1.4	1.5
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	6.7	9.8	8.4	6.9	4.9
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	0	3.4	12.5	17.9	18.2
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	2.7	9.3	10.8	10.3	15.6
Otros	0.5	0.2	0.7	0.7	1.6
18 - 45 (MUJER)	100,540.89	475,658.09	935,743.14	523,307.55	154,642.57
18 - 45 (MUJER), Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	8,445.43	55,176.34	91,702.83	41,341.30	7,577.49

Fuente: APEIM 2016-Data ENAHO 2015

Nuestro Mercado Potencial M.P. estará determinado por la población de la provincia de Lima cuyas edades fluctúen entre 18 – 45 años del nivel socioeconómico “B y C”.

$$\text{MERCADO POTENCIAL}_T = 55176 + 91702 = 146878 \text{ personas}$$

5.3 Estimación del mercado

Para conocer el perfil del consumidor se procedió a realizar encuestas por interceptación en puntos estratégicos donde hay presencia del público objetivo en cuestión. , y para determinar el tamaño de una muestra representativa de esta población, se realizó una prueba piloto de 30 encuestas para medir la aprobación de producto (82,18% desaprobación y 17,82% aprobación), y siguiendo la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra, 95% de confiabilidad, error estimado del 8% se deberá realizar 88 encuestas.

Definición de las variables

N: Tamaño de población = 1411404 (Calculado multiplicando la población de Adultos Jóvenes en Lima Metropolitana por el % de NSE B y C)

p: Probabilidad de éxito en contra

e: Error de estimación = 0.08

Z: Desviación del valor medio = 1,96 (Para un nivel de confianza de 95%)

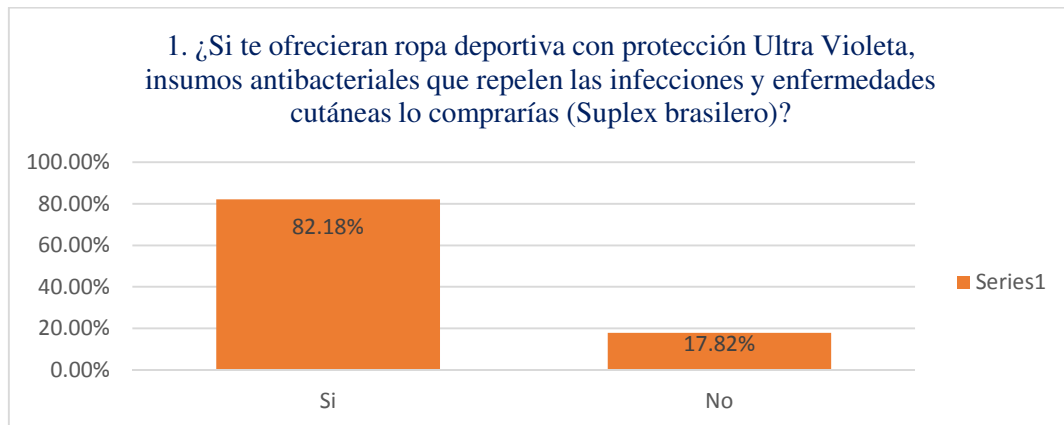
n: Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1 - p)}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times (1 - p)} = \frac{1411404 \times 1.96^2 \times 0.8218 \times 0.1782}{1411403 \times 0.08^2 + 1.96^2 \times 0.8218 \times 0.1782} = 87.90$$

A continuación se mostraran las conclusiones luego de ponderar los resultados de las encuestas.

Según la investigación, el 82.18% de nuestro público estaría dispuesto a adquirir ropa deportiva que cuente con las características como la protección UV y sólo un 17.82% no estaría interesado en el producto ofrecido. (Ver Figura 11)

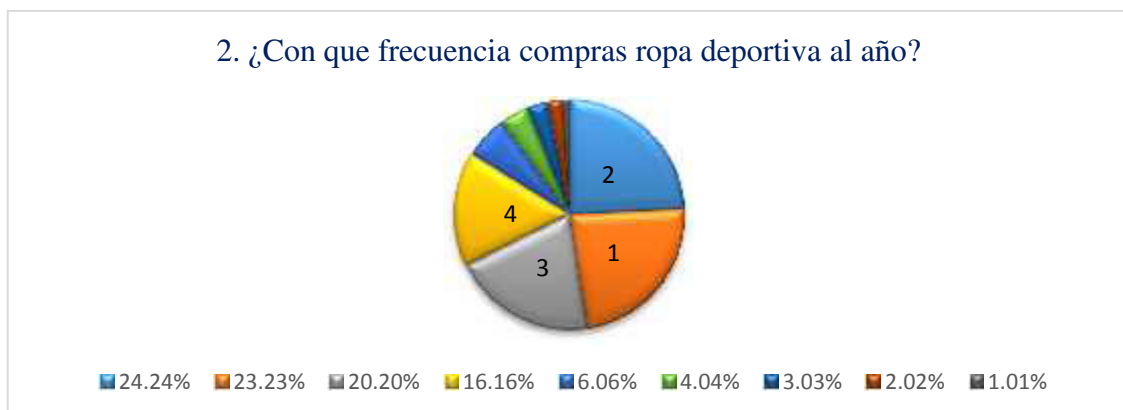
Figura 11: Grado de aceptación de ropa deportiva



Fuente: Elaboración propia. Encuesta mayo 2017

Según se puede observar en la figura 12, con respecto a la frecuencia con la que el consumidor adquiere ropa deportiva se observa que las mas representativas son 2 veces al año (24.24%) , 1 vez al año (23.23%), 3 veces al año (20.20%) y 4 veces al año (16.16%). Con estos datos mas adelante se podra hacer el calculo del Ingreso Per Capita Anual de ropa deportiva.

Figura 12: Frecuencia de compras de ropa deportiva



Fuente: Elaboración propia. Encuesta mayo 2017

En la Figura 13 se observa que con respecto al estilo de la ropa deportiva, los consumidores muestran una mayor preferencia a un estilo clásico (37.96 %) ,por lo que esto se tomará en cuenta en el momento de crear los diseños para poder tener una mayor aceptación por el público objetivo.

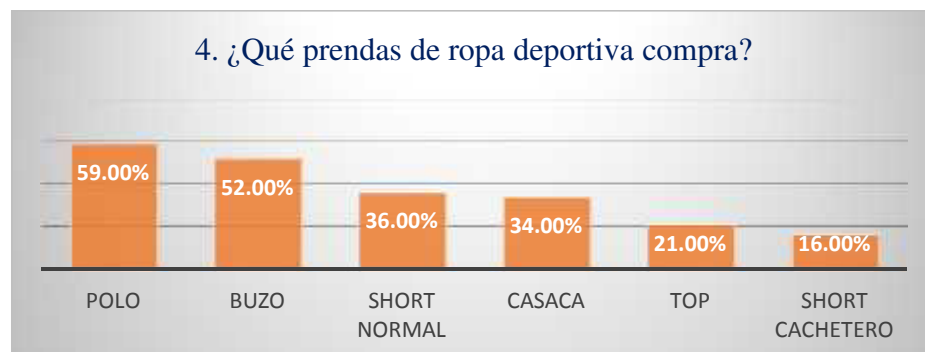
Figura 13: Preferencias del estilo de ropa deportiva



Fuente: Elaboración propia. Encuesta mayo 2017

Con respecto a la prenda de ropa deportiva que tiene mayor demanda entre los consumidores se encuentra el polo básico ya que un 59 % de los encuestados mencionan que compran esta prenda. Esto se puede observar en la figura 14.

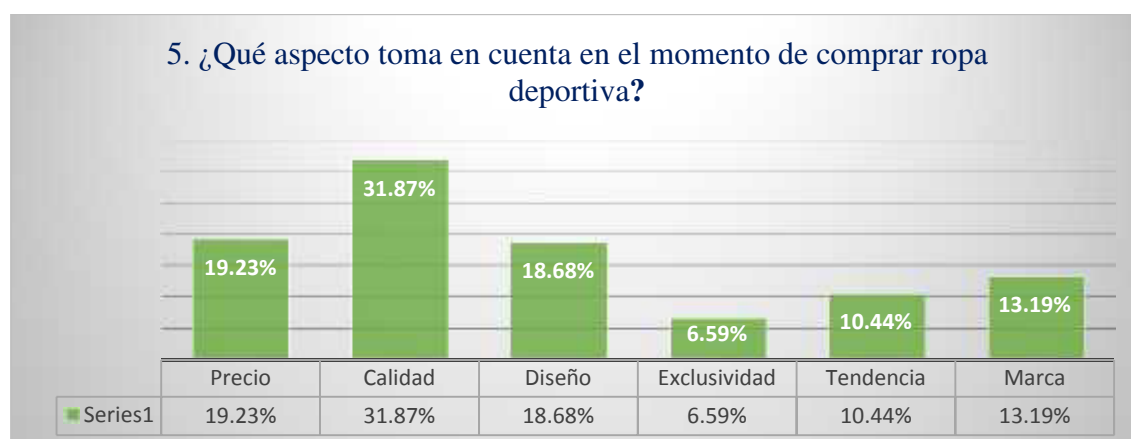
Figura 14: Prenda deportiva que tiene mayor demanda



Fuente: Elaboración propia. Encuesta mayo 2017

En la figura 15 se puede observar los aspectos que toma en cuenta el consumidor de Lima Metropolitana en el momento de decidir su compra, observándose que el aspecto mas importante es la calidad (31.87%), seguido por el precio (19.23%) y el diseño (18.68%). Cabe resaltar que entre estos dos últimos aspectos no existe una brecha significativa.

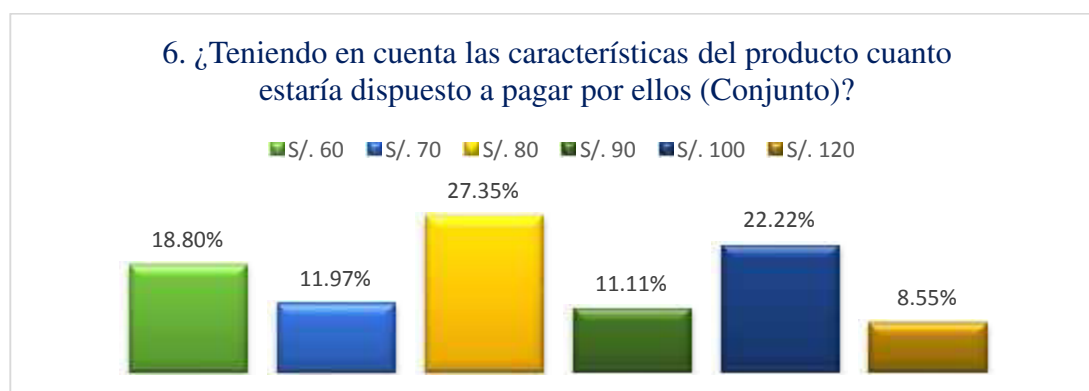
Figura 15: Aspectos que toma en cuenta el consumidor al decidir una compra de ropa deportiva



Fuente: Elaboración propia. Encuesta mayo 2017

Teniendo en cuenta las características del producto en cuanto al precio que estarían dispuestos a pagar en la figura 16 se observa que el 27.35 % estaría dispuesto a pagar S/. 80, el 22.22 % estaría dispuesto a pagar S/. 100 y el 18.80 % estaría dispuesto a pagar S/.60. estos serían los porcentajes más representativos.

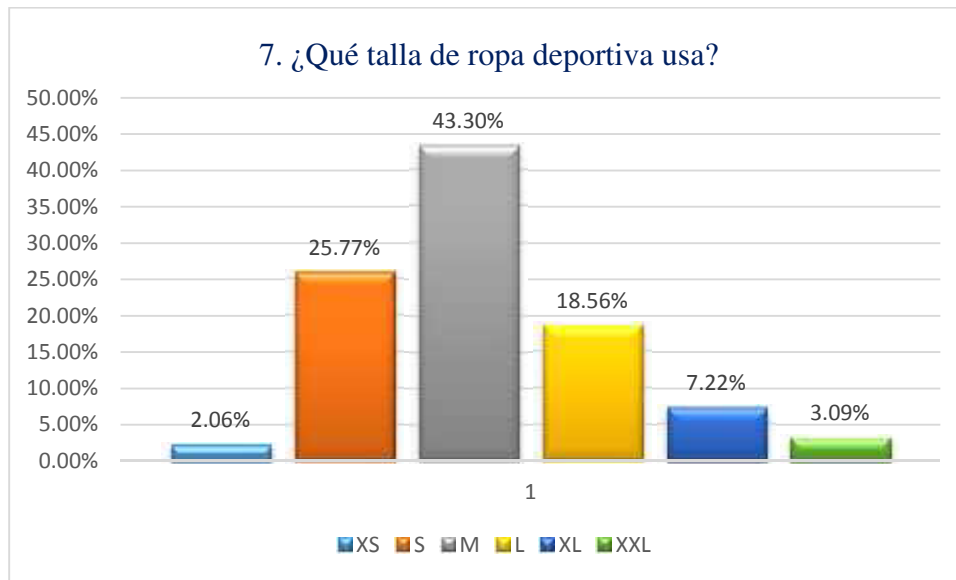
Figura 16: Cuánto está dispuesto a pagar el cliente por un conjunto de ropa deportiva con protección UV



Fuente: Elaboración propia. Encuesta mayo 2017

La figura 17 muestra que del total de encuestados el 43.30 % fueron personas que utilizan prendas de ropa deportiva de talla M, siendo estas las más representativas, seguidas por las tallas S con un 25.77% y talla L con un 18.56 %.

Figura 17: Tallas de ropa deportiva más solicitadas



Fuente: Elaboración propia. Encuesta mayo 2017

Cálculo del mercado objetivo:

$$\begin{aligned}
 \text{Mercado disponible} &= M. P. \times (\text{Cantidad de personas que compran ropa deportiva}) \\
 &= 146878 \times (100\%) \\
 &= 146878
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Mercado efectivo} &= \text{Mercado disponible} \times (\text{Población que está interesada en comprar la ropa deportiva}) \\
 &= 146878 \times (82.18 \%) \\
 &= 120704
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Mercado objetivo} &= \text{Mercado efectivo} \times (\% \text{ de mercado que estamos dispuestos a satisfacer}) \\
 &= 120704 \times 0.05 \\
 &= 6035 \text{ personas}
 \end{aligned}$$

En la tabla 7 se observa el Consumo Per Cápita Anual de ropa deportiva, la cual muestra que el público objetivo hace sus compras de deportiva 3 veces por año. Este dato será de gran utilidad para poder realizar las proyecciones de la demanda.

Tabla 7: Estimación del consumo Per Cápita Anual de ropa deportiva para mujer

%	Frecuencia anual	Ponderación
23.23%	1	0.232
24.24%	2	0.485
20.20%	3	0.606
16.16%	4	0.646
6.06%	5	0.303
2.02%	6	0.121
3.03%	7	0.212
1.01%	8	0.081
0.00%	9	0.000
4.04%	10	0.404
Veces por año		3.091
CPC=		3

Fuente: Elaboración propia

5.4 Estrategia de marketing

Una estrategia de marketing bien definida ahorra tiempo y dinero ya que ayuda a los propietarios y sus profesionales a definir una marca para que no gasten su tiempo en la comercialización de un producto entre el público objetivo equivocado. Un plan de marketing actúa como una guía ya que ayudará a saber hacia dónde va la empresa y qué objetivos se persiguen. En resumen, este ofrece una mirada hacia las metas futuras de la empresa, y da instrucciones paso a paso sobre cómo lograr esos propósitos. Gracias al diseño y puesta en práctica de un buen plan de marketing, dotamos a nuestra marca de la solidez necesaria para ser más competitiva dentro de su sector. Asimismo, ayudará a identificar su mercado potencial, público objetivo y las vías de comercialización a instaurar para alcanzar sus objetivos a corto, medio y largo plazo. (Mglobalmarketing, 2015)

5.4.1 Estrategia competitiva

Para ello la empresa utilizará estrategias genéricas de Porter que son Diferenciación y Concentración. Se ofrecerán prendas de calidad con diseños de acuerdo las tendencias de moda en el rubro de ropa deportiva.

Para que las acciones de marketing sean realmente exitosas, se debe estar aportando valor a los clientes constantemente, durante todo el ciclo de vida de un producto. Para ello se realizará un producto para cada tipo de cliente, por lo que se tendrá una colección para jóvenes y otra para adultos.

5.4.2 Estrategia funcional

Las principales áreas sobre las que se trabaja la estrategia funcional es el marketing mix o también conocido como las 4 P: Producto, Plaza, Precio y Promoción. Pero también se debe tomar en cuenta una 5ta P que se refiere a Persona y soporta el tema de servicio.

5.4.2.1 Estrategia de Precio

El objetivo de esta estrategia de precios es decidir el mejor precio tanto para el mercado como para los socios de la empresa. Los factores que inciden en el precio: costos, competencia y demanda. Para mayor acercamiento en la extracción de información del mercado, periódicamente se realizará un estudio de inteligencia de precios, para determinar los precios de competidores y sustitutos con el propósito de ver su comportamiento y determinar las medidas que se deban aplicar.

Aunque no es el factor que importe más al momento de realizar las comprar sino la calidad y el diseño, también es un factor que influye al momento de hacer la compra de la prenda para lo cual se analizan las siguientes variables:

- Un precio máximo que estaría dispuestos a pagar la mayoría de los clientes.
- El porcentaje de clientes que estarían dispuestos a pagar ese precio o más por el producto.
- Los costos del producto.
- La margen de Utilidad bruto.

5.4.2.2 *Estrategia de promoción*

En la estrategia de lanzamiento se realizará una campaña de expectativa (*MUY PRONTO PODRÁ TENER UNA PRENDA A SU MEDIDA Y A UN PRECIO INSUPERABLE*) con la cual llamará la atención del consumidor.

Dentro de los principales medios que se utilizaran para la promoción del producto será la creación de una página de internet (Facebook, Twiter), en la cual se tenga información acerca de todos los diseños que se saquen por temporadas que contengan los respectivos precios. Así se contará con la opción para que el cliente pueda hacer comentarios o sugerencias, lo cual serán puntos a tomar en cuenta para diseñar la moda en los próximos periodos.

Las reacciones de los clientes serán el impulso que pondrá en marcha el proceso de creación de nuevas prendas.

Se contará con promociones especiales para fechas importantes del año como el día la madre.

5.4.2.3 *Estrategia de producto*

La estrategia de producto de ROOXY se distinguirá por la calidad de sus prendas y diseños innovadores aun precio accesible, además de contar con características como la protección UV, etc.

La ventaja competitiva sera que las prendas estarán elaboradas con telas que tengan aditivos especiales con protección UV, body sensor que comprime los músculos, insumos antibacteriales que repelen las infecciones y enfermedades cutáneas, características que no han sido poco desarrolladas en las prendas deportivas peruanas.

5.4.2.4 Estrategia de plaza

El objetivo de esta estrategia es encontrar el mejor lugar para estar ubicados.

El almacén propio se deberá ubicar por medio de una evaluación de factores como el estrato social (En que parte de lima se encuentra mayoritariamente nuestro mercado objetivo), la seguridad, los competidores cercanos, vías de acceso, localización del segmento.

El sector económico más fuerte de lima se encuentra en Lima Norte, es ahí donde se encuentra la mayor cantidad de población de los estratos B y C que representan al peruano promedio de Lima Metropolitana, según los datos obtenidos de la Asociación Peruana de Estudio de Mercado, es por ello que se tomará en cuenta como segunda opción al expandir el producto en Lima Metropolitana ya que inicialmente el local de venta estará ubicado en el centro comercial Gamarra por ser este un lugar donde concurren personas de todas las zonas de Lima, es así que se podrá ofertar los productos a un mayor público objetivo.

El 60% de los clientes de Gamarra son consumidores finales. Casi la mitad de los compradores de Gamarra son del nivel C (48%), mientras que al D pertenece poco más de la tercera parte (35%). El sector B visita Gamarra en 11.84% y el E en un 6%. La presencia del A es casi inexistente.

Los compradores son 30% de Lima Este (San Juan de Lurigancho, Ate Vitarte, Santa Anita, etc.), el 24% en Lima Centro (Lima Cercado, Jesús María, Pueblo Libre, Miraflores,

etc.), el 18% en Lima Norte y el 14% en Lima Sur. El Callao y otros lugares del país y extranjero aportan 6% y 8% respectivamente.(Rojas, 2012)

5.4.3 Estimación de la demanda del proyecto

El análisis de la información se deriva que la población de jóvenes se incrementa en valores absolutos, pero la velocidad de crecimiento es decreciente. Así, de una tasa de crecimiento de 1,8% en el periodo 1990-2000, pasó a 1,2% entre el 2000 y 2013, y se prevé que llegará a 1,1% para 2013-2021, debido básicamente al descenso de la fecundidad en las últimas décadas según fuente del INEI. En la tabla 8 se muestra el cálculo de la demanda.

Tabla 8: Demanda futura

Columna1	Factor	2018	2019	2020	2021	2022	Observaciones
Mercados		1.10%	1.10%	1.10%	1.10%	1.10%	Tasa de crecimiento
MP	146,878	148,494	150,127	151,778	153,448	155,136	Personas
MD	100.00%	148,494	150,127	151,778	153,448	155,136	Personas
ME	82%	122,032	123,374	124,732	126,104	127,491	Personas
MO		1.00%	1.05%	1.10%	1.16%	1.22%	% de participación de mercado
		1,220	1,295	1,375	1,460	1,550	Personas
Frecuencia		3	3	3	3	3	Ventas por cliente al año
Ventas (unidades)		3,661	3,886	4,125	4,379	4,649	Prendas vendidas
Ventas (soles)		183,048	194,315	206,275	218,971	232,449	Soles al año

Fuente: Elaboración propia

El mercado potencial (MD) para año 2017 es de 146 878 personas, y teniendo el dato de la tasa de crecimiento del 1.1% podemos hacer una proyección para los siguientes cinco años. El mercado disponible (MD) lo conforman todas aquellas personas que compran ropa

deportiva. Para el cálculo del mercado efectivo (ME) se multiplico el mercado disponible por el % de personas dispuestas a comprar el producto ofrecido el cual es de 82.18 %.

El mercado objetivo (MO) estará dado por el % de participación en el mercado que se desea obtener el cual es del 5%. Para el cálculo de la cantidad de conjuntos que se estima vender en el primer año se utilizará el Consumo Per Cápita anual de prendas deportivas, el cual es de 3 veces por año. Finalmente, para estimar las ventas (S/.) donde se considera que el precio de cada conjunto es de S/.80.

CAPÍTULO 6. ESTUDIO TÉCNICO

En este capítulo se determina la localización óptima de la planta. Además, se describe el proceso productivo y los requerimientos del mismo.

6.1 Localización

Para escoger la localización de la planta de producción para el proyecto, se evaluarán los factores a nivel macro y micro de los posibles lugares de ubicación.

6.1.1 MACRO LOCALIZACIÓN

A continuación, se especifican los factores a tomar en cuenta para la macrolocalización de la planta.

- a) Disponibilidad de terreno: Es indispensable evaluar la disponibilidad de terrenos para uso industrial.
- b) Distancia al público objetivo: Para este factor servirá el análisis realizado en la Tabla 5, por ello momento de escoger la localización se debe tomar en cuenta la zona más cercana a la zona 4 de Lima Metropolitana.
- c) Distancia a proveedores: Este factor no posee mucha relevancia, ya que las telas utilizadas para la elaboración de las prendas deportivas son importadas de Brasil, y existe una gran

cantidad de proveedores que importan dicha tela, los cuales tienen sus locales de venta en Gamarra.

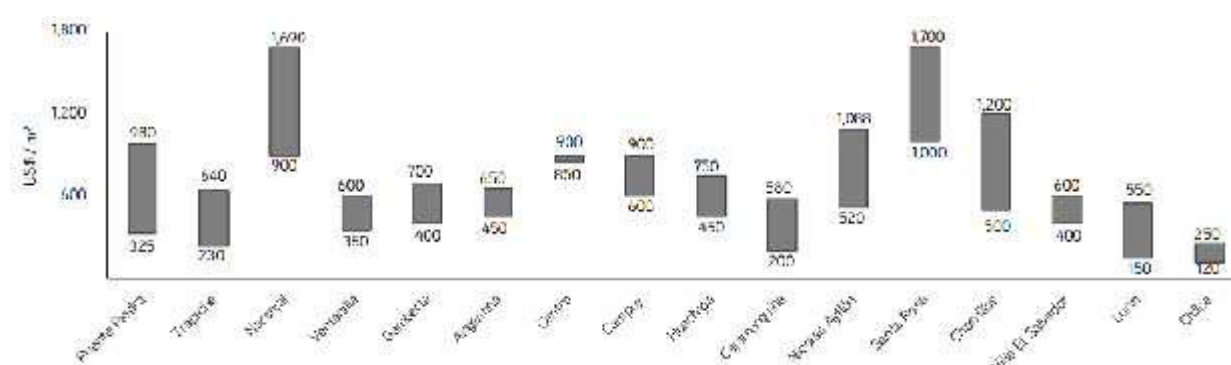
d) Distancia a mano de obra: La planta de producción debe estar próxima a la mano de obra, ya que el capital humano es un elemento importante para la ejecución del proyecto.

e) Variedad de rutas de acceso: Se debe evaluar los accesos al terreno a escoger para una óptima cadena de suministro.

f) Costo del Terreno, Costo de locales industriales y precios de renta de locales industriales:

En la Figura 18 se puede observar los precios de venta de locales industriales. La disponibilidad en venta de locales industriales identificados se ofrece en el rango de US\$ 120 por m² (corredor Chilca) y US\$ 1,700 por m² (zona Este 1, corredor Santa Rosa). Los precios de oferta reflejan la expectativa de los propietarios (precios de lista) y su variación está en función a la compatibilidad de usos, ubicación y nivel de implementación (Colliers Internacional, 2016)

Figura 18: Precios de Venta (precio de lista) de Locales Industriales - Por Corredor

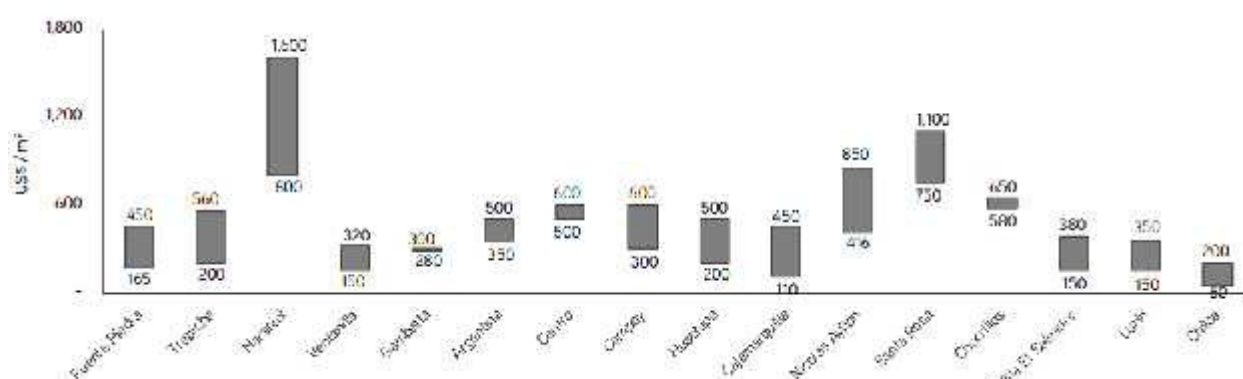


Fuente: Reporte de Mercado Industrial 1S-2016, Colliers Internacional, Sandro Vidal

En la Figura 19 se observa los precios de venta de terrenos industriales. Para los terrenos industriales en oferta identificados, los precios de venta (precio de lista) se

encuentran desde US\$ 50 por m2 (corredor Chilca) hasta US\$ 1,600 por m2 (zona Norte 1, corredor Naranjal). La oferta registrada de terrenos industriales no incluye terrenos que forman parte de proyectos de Parque Industrial y que se encuentran actualmente en comercialización. Además, los precios de oferta encontrados varían según la ubicación y compatibilidad de usos, observándose también en algunos casos expectativas fuera de mercado.

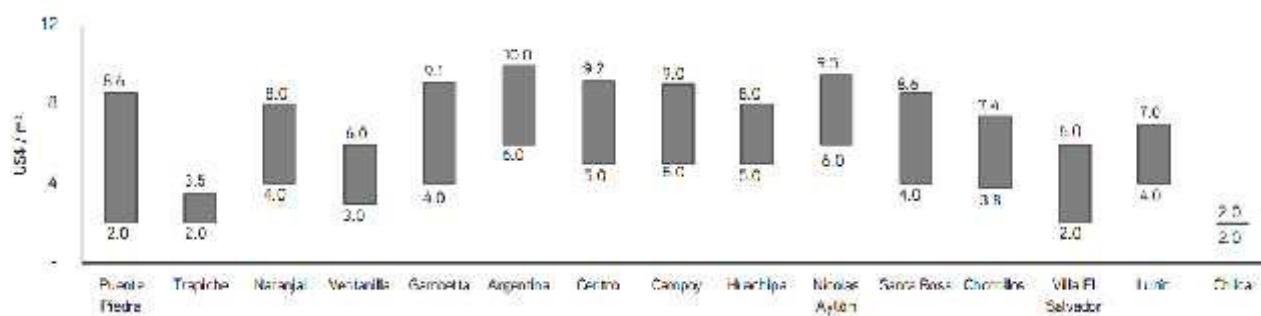
Figura 19: Precios de Venta (precio de lista) de Terrenos Industriales - Por Corredor



Fuente: Reporte de Mercado Industrial 1S-2016, Colliers Internacional, Sandro Vidal

La Figura 20 muestra los precios de renta de locales industriales. Los precios de renta (precio de lista) de inmuebles que se ofrecen como locales industriales, se encuentran desde US\$ 2.0 por m2 al mes (zona Norte 2, corredores Trapiche, Puente Piedra, VES, Chilca) hasta US\$ 10.0 por m2 al mes (zona Oeste, corredor Argentina). El rango de precios varía de acuerdo al nivel de implementación, construcción y ubicación principalmente.

Figura 20: Precios de Renta (precio de lista) de Locales Industriales - Por Corredor



Fuente: Reporte de Mercado Industrial IS-2016, Colliers Internacional, Sandro Vidal

Luego de la definición de los factores, se utilizó una matriz de ponderación para determinar la importancia cuantitativa de cada uno, la cual se puede ver en la Tabla 10, donde 0 es menos importante, 1 es igual de importante y 2 es más importante.

Tabla 9: Macro - factores

Factores a evaluar	
1	Disponibilidad de Terreno
2	Distancia al Público Objetivo
3	Distancia a proveedores
4	Disponibilidad de mano de obra local
5	Variedad de rutas de acceso
6	Costo de Terreno, costo de local industrial y renta de local industrial.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Ponderación de Macro-localización

Factores	1	2	3	4	5	6	Total:	Peso
1		1	2	2	1	1	7	23.3%
2	1		2	2	1	1	7	23.3%
3	0	0		0	1	0	1	3.3%
4	0	0	2		1	0	3	10.0%
5	1	1	1	1		0	4	13.3%
6	1	1	2	2	2		8	26.7%

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 11, se muestra el análisis realizado, obteniendo a Lima Centro como la mejor opción de localización de la planta y el local de ventas.

Tabla 11: Matriz Macro-Localización

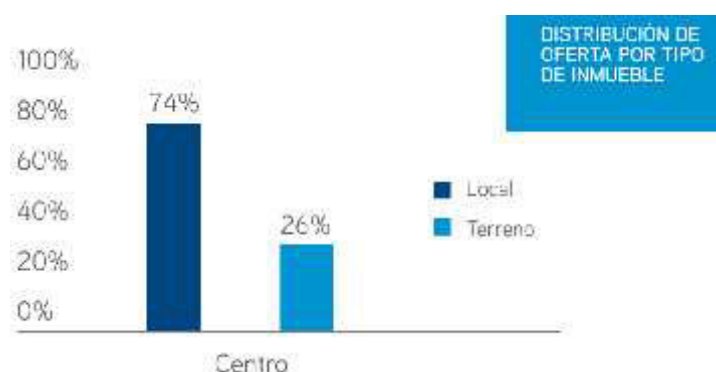
Factor	Peso	Lima Centro		Lima Sur		Lima Este		Lima Norte		Callao	
		Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total
Disponibilidad de Terreno	23.3%	2.00	0.47	5.00	1.17	1.00	0.23	4.00	0.93	3.00	0.70
Distancia al Público Objetivo	23.3%	4.00	0.93	1.00	0.23	2.00	0.47	3.00	0.70	5.00	1.17
Distancia a proveedores	3.3%	5.00	1.17	2.00	0.47	2.00	0.47	1.00	0.23	1.00	0.23
Disponibilidad de mano de obra local	10.0%	5.00	1.17	3.00	0.70	3.00	0.70	3.00	0.70	3.00	0.70
Variedad de rutas de acceso	13.3%	2.00	0.47	4.00	0.93	4.00	0.93	4.00	0.93	5.00	1.17
Costo de Terreno	26.7%	4.00	0.93	1.00	0.23	2.00	0.47	5.00	1.17	3.00	0.70
	100.0%	5.13		3.73		3.27		4.67		4.67	

Fuente: Elaboración propia

6.1.2 MICRO LOCALIZACIÓN

La zona industrial más importante de Lima Centro es el distrito de Cercado de Lima. Esta zona es considerada uno de los primeros conglomerados industriales que emergieron en Lima. A la fecha, se observa que la actividad industrial se desplaza hacia nuevas zonas, producto del crecimiento de la demanda por desarrollo residencial y por el cambio de zonificación a uso comercial en las principales avenidas. Al primer semestre de 2016 la oferta de inmuebles identificada en esta zona se distribuye en 74% como locales industriales, y el 26% restante como terrenos. (Figura 21)

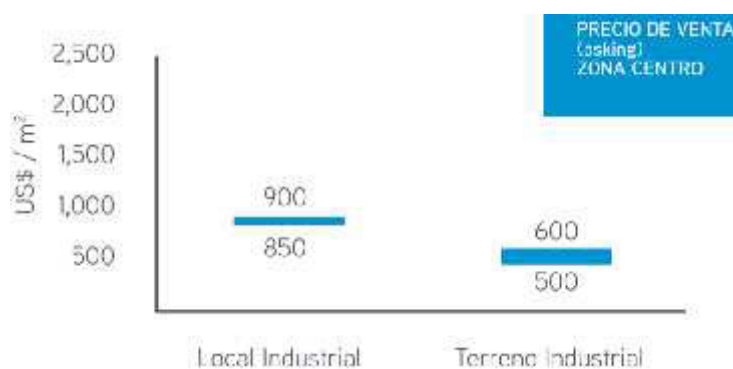
Figura 21: Distribución de oferta por tipo de inmueble



Fuente: Reporte de Mercado Industrial 1S-2016, Colliers Internacional

Se debe indicar que las expectativas de precio en parte de la oferta están influenciadas por el uso no industrial de los predios, debido a la compatibilidad de usos existente. En el caso de la renta, los locales se ofrecen entre US\$ 5.0 y US\$ 9.2 / m², mientras que los terrenos en US\$ 3.5 / m² en promedio. (Figura 22).

Figura 22: Precio de venta (asking) zona centro



Fuente: Reporte de Mercado Industrial 1S-2016, Colliers Internacional

Respecto a la planta se considera terrenos de 120 m² y que se encuentren dentro del distrito de La Victoria y Cercado de Lima por la cercanía al local de venta que estaría ubicado en Gamarra.

Los factores a evaluar para las alternativas de locales es precio por metro cuadrado, disponibilidad del local y accesibilidad, como se puede apreciar en la Tabla 12.

Tabla 12: Micro-Factores de la planta

Factores a evaluar	
1	Precio por metro cuadrado
2	Accesibilidad
3	Seguridad

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 13 muestra la matriz de ponderación de cada factor para determinar la importancia cuantitativa de cada uno, donde 0 es menos importante, 1 es igual de importante y 2 es más importante.

Tabla 13: Ponderación de Micro-Localización de la planta

Factores	1	2	3	Total:	Peso
1		2	1	3	50.0%
2	0		1	1	16.7%
3	1	1		2	33.3%

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una evaluación de locales en los distritos, encontrándose 3 alternativas que se detallan en la Tabla 14. Además, se realizó la evaluación en base a los criterios definidos de microlocalización, estos se muestran en la Tabla 15.

Tabla 14: Alternativas de microlocalización de la planta

Terreno	1	2	3
Zona	Av. Saavedra Pinon # 2637 - Urb. Elio. Cercado de Lima	Avenida Alarco La Victoria 403, La Victoria, Lima	Av. México urb, santa catalina la victoria
Tamaño	117 m2	250 m2	210 m2
Descripción	2 Baños, Tanque de Agua Elevado, Extintores, Luces de Emergencia, Detector de Humo, Botiquín, Señalizaciones de Seguridad, Puerta Enrollable y Reja de Protección	2 Baños, posee electricidad trifásica , techo de 4 m de altura.	Zonificación comercio zonal, RDA(residencial densidad alta) comercial de bancos, grifos y Metro.
Precio	S/4,700	S/4,230	S/4,800

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Matriz de microlocalización de planta

Factor	Peso	Local 1		Local 2		Local 3	
		Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total
Precio por metro cuadrado	50.0%	4.00	2.00	5.00	2.50	3.00	1.50
Accesibilidad	16.7%	3.00	1.50	2.00	1.00	3.00	1.50
Seguridad	33.3%	3.00	1.50	2.00	1.00	5.00	2.50
	100.0%	5.00		4.50		5.50	

Fuente: Elaboración propia

El terreno a alquilar será la opción 3, el cual se encuentra ubicado en La Av. México urb, Santa Catalina - La Victoria y es de 170 m² a un precio de S/. 4,800 mensual.

Por otro lado, respecto al local de venta se analizarán varias galerías de Gamarra; en función a criterios de concurrencia de personas, precio por metro cuadrado y seguridad, lo cual se presenta en la Tabla 16.

Tabla 16: Micro-Factores del local de ventas

Factores a evaluar	
1	Precio por metro cuadrado
2	Concurrencia de personas
3	Seguridad

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 17 muestra la matriz de ponderación de cada factor para determinar la importancia cuantitativa de cada uno, donde 0 es menos importante, 1 es igual de importante y 2 es más importante.

Tabla 17: Ponderación de Micro-Localización del local de ventas

Factores	1	2	3	Total:	Peso
1		1	0	1	16.7%
2	1		0	1	16.7%
3	2	2		4	66.7%

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una evaluación de locales en distintas galerías, encontrándose 4 alternativas que se detallan en la Tabla 18.

Tabla 18: Alternativas de microlocalización del local de venta

Galería	El Rey De Gamarra	Galería Azul	Santa Lucía	El Rey De Gamarra
Seguridad	Alta	Alta	Alta	Alta
Concurrencia de personas	Mediana	Alta	Alta	Alta
Descripción	Ubicado en el tercer piso (327-B)	Ubicado en el primer piso	Ubicado en el tercer piso, Jirón Gamarra 756.	Ubicado en el segundo piso
Tamaño	7 m2	7 m2	3 m2	8 m2
Precio	S/.1,500	S/.3,254	S/.2,763	S/.1,787

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 19 se muestra el análisis realizado, donde se observa que el local ubicado en el segundo nivel de la galería El Rey de Gamarra, de 8 m² es la mejor opción con un precio de S/. 1787 mensuales.

Tabla 19: Matriz de microlocalización del local de ventas

Factor	Peso	El Rey De Gamarra		Galería Azul		Santa Lucia		El Rey De Gamarra	
		Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total	Puntaje	Total
Precio por metro cuadrado	16.7%	5.00	0.83	3.00	0.50	2.00	0.33	4.00	0.67
Concurrencia de personas	16.7%	3.00	0.50	5.00	0.83	5.00	0.83	5.00	0.83
Seguridad	66.7%	4.00	0.67	4.00	0.67	4.00	0.67	4.00	0.67
	100.0%	2.00		2.00		1.83		2.17	

Fuente: Elaboración propia

6.2 Tamaño de planta

En este punto se detallará los factores condicionantes para determinar la capacidad óptima de la planta de producción de manera referencial, ya que este proceso será tercerizado y la empresa sólo contará con el área de desarrollo del producto y áreas administrativas.

6.2.1 Factores condicionantes del Tamaño de Planta

- Demanda:** Se debe considerar la estimación de la demanda que abarca el proyecto, debido a que la demanda del proyecto va aumentando año a año, esta variable es determinante.
- Tecnología:** La maquinaria utilizada en el proceso de producción no es una variable que intervenga de manera significativa, ya que el proceso productivo será tercerizado.
- Financiamiento:** Se deben analizar las restricciones que se tengan en los recursos financieros, tales como líneas de crédito y requerimientos de garantía de los bancos o financieras para acceder a préstamos.

d) RRHH: Para el cálculo del tamaño de planta también se debe considerar la cantidad de personal con la que se contará para el desarrollo del producto.

e) Materia Prima: Las prendas estarán elaboradas por una tela brasilera, la cual es importada por varias empresas y tienen sus puntos de venta en Gamarra, este factor no es determinante ya que se puede acceder a ella con facilidad.

6.3 Diseño del producto o servicio

En este punto se describirán todas las etapas que conforma el proceso de diseño y desarrollo de la ropa deportiva, ya que el proceso productivo será tercerizado.

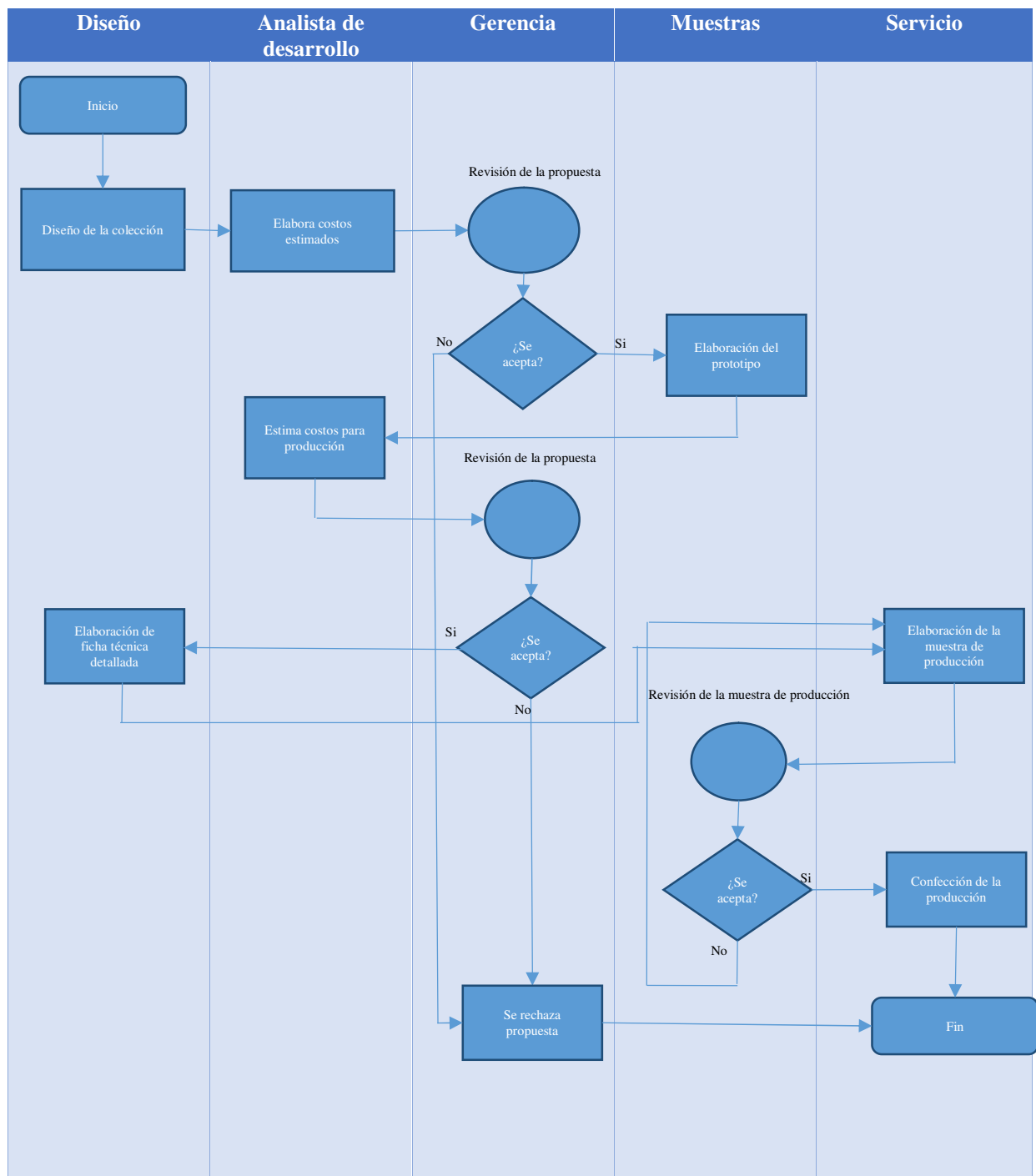
El proceso se inicia con elaboración de la colección por el diseñador. Seguidamente se hace un análisis de factibilidad realizada por el analista de desarrollo el cual presenta un estimado de costos que se presentarán a gerencia.

Al ser aprobada por gerencia se procederá a la definición de las especificaciones técnicas, con esto se inicia la elaboración del prototipo (muestra que se llevará al servicio) el cual será realizado por el área de muestras conformado por la muestrista y los maquinistas encargados de la confección. La muestrista deberá tomar anotaciones de todo el proceso para que luego estas sean agregadas en la ficha técnica final, además de ello el analista de desarrollo hará un seguimiento de todo el proceso desde consumo del hilo, avíos, procesos en general para presentar nuevamente un costo estimado, cuando este sea aprobado por gerencia se procederá a realizar la ficha técnica final con ayuda de los datos recolectados por la muestrista y el analista de desarrollo por el diseñador. Esta ficha técnica será llevada al servicio de confección, así como la muestra prototipo desarrollada en el área de muestras.

6.3.1 Flujo de procesos

La tabla 20 muestra el Flujo de procesos del área de desarrollo del producto.

Tabla 20: Flujo de procesos para la aprobación de una muestra para producción



Fuente: Elaboración propia

6.4 Ficha técnica del producto

Son documentos que contienen la información necesaria para la fabricación del producto. Al ser documentos que serán consultados en los distintos procesos de producción los datos a incluir deben ser detallados con rigurosidad. En la Figura 23y 24 muestran la ficha técnica de producto de una casaca.

Figura 23: Ficha técnica de producto-Diseño Casaca

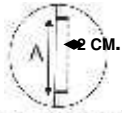
FICHA TÉCNICA					
Descripción	CASACA CON CORTES Y CIERRE	Tela	Suplex	Fecha	8/06/2017
Marca	ROOXY	Composición	88% Poliamida, 12% elastano	Género	DAMAS
Artículo		Color	AZUL	Entalle	REGULAR FIT
Analista	ROSA CALDERÓN				

CUELLO
De 10cm. de alto embolsar a 1/4", pegar al cuerpo a 1cm

CORTE DE MANGA:
Nace desde el cuello y terminan en puño.

CORTE LATERAL
unir con remalle a 5/16"
hacer pespunte decorativo a 1/16"

BOLSILLO
Colocar cierre a tono de tela dientes plata, llave lagrima. Delantero, unir con bolsa a 1 cm.



CM.

ROLLO EXTERNO SEGUN TALLAS (A)			
TALLAS	XS y S	M-L-XL	2XL o 3XL
CMS.	12 CM	13 CM	14 CM

ETIQUETAS
pegar etiqueta de marca bajo cuello a 2cm insertar etiqueta de talla.

CANESÚ DELANTERO
Unir con remalle a 5/16"
hacer pespunte decorativo a 1/16"

CIERRE METAL
a tono de tela, cierre plata y llave lagrima, Coser con recta 301 a 1/2" entre vuelta y delantero y asentar a 1/4"

PUÑO:
Alto de puño 8cm
Embolsar con remalle 5/16"
pespuntar a 1/16".
parte superior e inferior.

CANESÚ ESPALDA
Unir con remalle a 5/16"
hacer pespunte decorativo a 1/16"

SISA
Unir con remalle a 5/16"

COSTADO (Tela y forro)
Unir c/recta 301 a 2 cm. por lado costuras abiertas

PRETINA
basta de 2.5cm de alto

CORTE LATERAL
unir con remalle a 5/16"
hacer pespunte decorativo a 1/16"

COSTADO DE MANGA (Tela y forro)
Unir con remalle a 5/16"

Fuente: Elaboración propia

Figura24: Ficha técnica de producto-Diseño Casaca

FICHA TÉCNICA					
Descripción	CASACA CON CORTES Y CIERRE	Tela	Suplex	Fecha	8/06/2017
Marca	ROOXY	Composición	88% Poliamida , 12% elastano	Género	DAMAS
Artículo		Color	AZUL	Entalle	REGULAR FIT
Analista	ROSA CALDERÓN				

HOMBROS:
Unir tela y forro por separado
c/costura recta a 1 cm. por lado (IR)
Costuras abiertas

CORTE INGLES
Unir c/recta a 1 cm. por lado (IR)
Costuras abiertas

VUELTA
Unir con el forro delantero
con remalle 5/16"

COSTADO
Unir con remalle a 5/16"

ETIQUETAS
pegar etiqueta de marca bajo cuello a
2cm insertar etiqueta de talla.

SISA
Unir con remalle 5/16"
(Tela y forro)

BOLSILLO INTERIOR
Con 1 vivo de tela de 1 cm. de alto fusionado con
entretela,
Abertura 17.3 cm. P.T.T
Profundidad de bolsa de 20 cm.
Bolsa de forro de 1 sola pieza unido c/recta en los
costados a 1cm.

Para las tallas
2XS -XS-S

INCLINACION
2.5 cms.

**ASENTAR CIERRE CON
PESPUNTE DE 1/4"
10 PPP.**

PRETINA
basta de 2.5cm

**ETIQUETA DE PROCEDENCIA,
COMPOSICIÓN Y LAVADO**
Insertar en la parte interna del
bolsillo interno

Fuente: Elaboración propia

La ficha técnica además de contener el diseño contendrá el corte, avíos y ubicación de estos y despiece de moldería. Otros tipos de ficha técnica son las fichas de diagrama de operaciones y fichas de secuencia de procesos.

En la Figura 25 se observa la ficha técnica de una leggins – Diseño.

Figura 25: Ficha técnica de producto-Diseño Leggings

FICHA TÉCNICA					
Descripción	LEGGINS DEPORTIVO	Tela	Suplex	Fecha	8/06/2017
Marca	ROOXY	Composición	88% Poliamida, 12% elastano	Género	DAMAS
Artículo		Color	AZUL	Entalle	FIT
Analista	ROSA CALDERÓN				

CORTES:
Unir todos los cortes con remalle a 5/16" con puntada de seguridad

PRETINA ANATÓMICA DE 6 CM.
insertar al cuerpo con remalle 5/16" recubrir por el exterior a 1/4" pg.

ENTREPIERNA
Unir con remalle a 5/16" puntada de seguridad

COSTADOS
Unir con remalle 5/16" puntada de seguridad

BASTA
recubrir a 1/4" pg., alto de basta 1.5cm

TIRO DELANTERO Y POSTERIOR:
Unir con remalle a 5/16" puntada de seguridad recubrir por el exterior a 1/4" gg.



Fuente: Elaboración propia

6.5 Características físicas

6.5.1 Infraestructura

De acuerdo al estudio de Localización, la planta será ubicada en La Av. México Urb. Santa Catalina - La Victoria y es de 210 m², la cual será ambientada para que pueda funcionar las áreas administrativas y el área de desarrollo.

- a) Área Gerencia General: En este ambiente se habilitará una mesa para las reuniones con el área de desarrollo y con el asistente de gerencia.
- b) Área de diseño y desarrollo: En este ambiente se encontrarán el diseñador, el analista de costos y el muestrista, ya que son ellos los encargados de realizar de manera conjunta la ficha técnica con las especificaciones para producción
- c) Área de muestras: En esta área se encontrarán los maquinistas encargados de realizar el prototipo con ayuda del muestrista.
- d) Área de tendido: En este ambiente se encontrará una mesa amplia para la realización del tendido de la tela y posterior corte, ya que sólo el proceso de confección será tercerizado.
- e) Servicios Higiénicos: Se habilitarán baños y duchas para el personal.

6.5.2 Maquinaria y Equipos

- a) Maquinarias y equipos: En la tabla 21 se mostrará la maquinaria y equipos necesarios para el área de muestras y demás áreas. Además, se observa que el monto total asciende a S/.18336,29.

Tabla 21: Maquinarias y equipos

Maquinarias y equipos	Características	Marca	Precio (\$)	Precio (S/.)	Cantidad	Total
	MÁQUINA DE COSER DE PUNTADA RECTA	Juki	400	1301,6	1	1.301,60
	MÁQUINA DE COSER OVERLOCK	Siruba	560	1822,24	1	1.822,24
	MÁQUINA RECUBRIDORA	Jack	750	2440,5	1	2.440,50
	MÁQUINA ELASTICADORA	Saga	1425	4636,95	1	4.636,95
	MÁQUINA CORTADORA DE TELA	Jukon Brute	350	1138,9	1	1.138,90
	COMPUTADORA DE ESCRITORIO	AOC	430	1400	4	5.600
	IMPRESORA	Canon	155	504,37	2	1.008,74
	TELÉFONO DE MESA	PANASONIC	40	130,16	2	260,32

Fuente: Elaboración propia

- b) Equipos Auxiliares: En la tabla 22 se listan los equipos que serán utilizados como apoyo para el desarrollo de las funciones tanto administrativas como de producción.

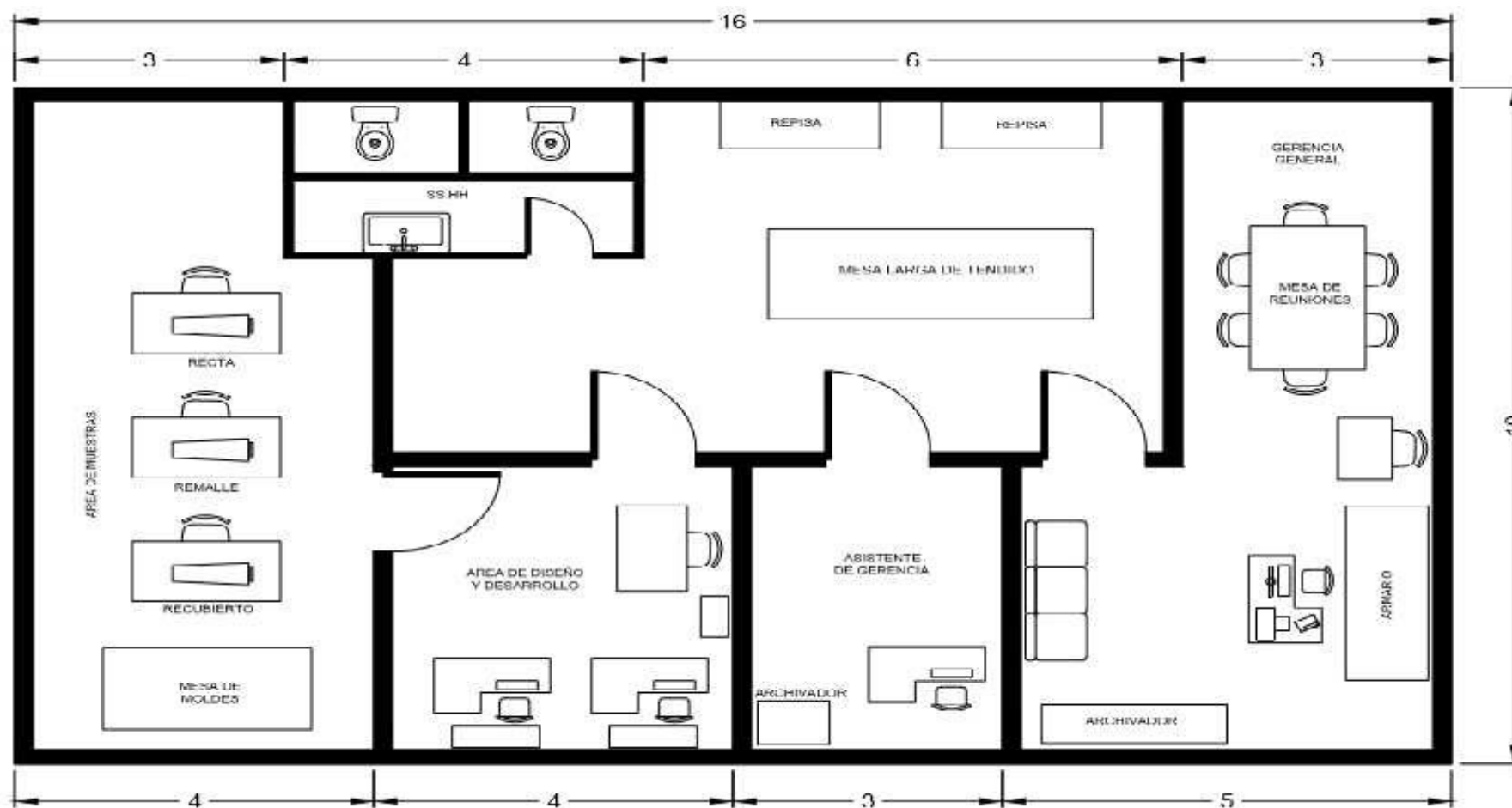
Tabla 22: Equipos auxiliares

Equipos Auxiliares	Costo Unitario (s/ IGV)
Botiquín de Emergencia	51,00
Extintor	70,00
Kit contra incendios (alarma, pulsadores, controlador)	3.068,00
Alumbrado de emergencia	193,00
Señalización	30,00
Cámaras de Seguridad (Fuente de poder incluida)	202,00
Instalación de Equipos	1.300,00
Aire Acondicionado	1.355,00
Mesa y estantes para máquinas industriales (x4)	5.857,20
	12.126,20

Fuente: Elaboración propia

6.6 Distribución de planta

Figura 26: Plano de planta



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 7. ESTUDIO LEGAL

El estudio legal detalla los puntos a tener en consideración en el marco legal regidos bajo las leyes peruanas para la constitución de la empresa.

7.1 Constitución de la Empresa

- a) Tipo de Sociedad: La empresa se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada S.A.C, con tres socios, cuya responsabilidad se encuentra limitada por el monto de sus aportes, por lo que normalmente no responden con su patrimonio personal por deudas u obligaciones de la empresa. El capital social está constituido por acciones, de por lo menos dos accionistas y un máximo de veinte, proporcionales al aporte de cada uno de los socios. Los cuales poseen el derecho de la adquisición preferente de acciones en caso de que se desee transferir su participación a personas externas a la empresa. Además, conformarán la junta de accionistas.
- b) Pasos para constitución de una empresa: En la siguiente lista se mostrará los pasos para la constitución de la empresa.
 - 1. Elaborar la Minuta de constitución

2. Elaborar la Escritura Pública
3. Inscribirse en el registro de personas jurídicas
4. Obtención del RUC y clave SOL
5. Registrar a los trabajadores en ESSALUD
6. Permisos especiales
7. Pedir autorización y legalizar el libro de planillas
8. Solicitar licencia municipal de funcionamiento
9. Legalizar los libros contables

7.2 Normas legales

No existen normas competentes al servicio al cliente pero por el tamaño de la empresa se sugiere inscribirse como una PYME mediana empresa debido a que sus ventas anuales no superan las 1,700 UIT. De manera que pueda reducir costos laborales y tener mayores beneficios en financiamiento.

7.3 Tributos Aplicables

a) Tributos Internos: Los tributos a los que está afecta la empresa son los siguientes:

- Impuesto a la Renta: Los ingresos de ROOXY pertenecen a la tercera categoría (Ingresos del comercio, la industria y otras determinadas por ley) por lo que la tasa para la aplicación del impuesto a la renta es de 27% para el año 2017 y 2018, pero a partir del año 2019 será del 26%.
- Impuesto General a las Ventas (IGV): Es el tributo que se paga por las ventas o servicios que se realizan en las actividades del negocio. La tasa del IGV es de 16% y a este se

adiciona el 2%, correspondiente al impuesto de Promoción Municipal, resultando 18%.

La empresa está obligada a cobrarlos a los clientes y pagarlo al fisco.

- Impuesto a las Transacciones Financieras: Creado por la Ley N°28194, el cual grava las operaciones realizadas en el sistema financiero con un 0.005%.

b) Contribuciones y Beneficios Sociales: Las contribuciones y beneficios sociales a las que está afecta la empresa son las siguientes:

- Contribuciones a la seguridad social (ESSALUD): Equivale al 9% de la remuneración del empleado.
- CTS: Es equivalente a 15 días de remuneración anual con un tope máximo de 90 días.
- Gratificaciones: Los trabajadores tienen derecho a recibir dos gratificaciones anuales equivalentes a su remuneración mensual.
- Vacaciones: Los trabajadores que cumplan un año de labores en la empresa cuentan con 30 días de vacaciones remuneradas, que pueden ser fraccionados en no menos de 7 días.
- Asignación Familiar: Es el beneficio que le corresponde a todo trabajador que tengan a su cargo uno o más hijos menores de 18 años y su monto es equivalente al 10% del sueldo mínimo.
- Feriados Remunerados: Los empleados reciben remuneración ordinaria por descanso en días feriados correspondiente a un día de trabajo regular.

CAPÍTULO 8. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

El estudio organizacional presenta el organigrama de la empresa, los puestos contemplados, las funciones y requerimientos necesarios de cada área.

8.1 Descripción de la Organización

El giro de negocio será de producción y comercialización de ropa deportiva para mujeres de entre 18 y 45 años, el cual se ha denominado como ROOXY.

ROOXY será una empresa dedicada al diseño, desarrollo y venta de ropa deportiva. El desarrollo del producto formara parte del core business de la empresa, por lo que los demás procesos como corte, costura, acabado serán tercerizadas.

8.2 Organigrama

Figura27: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

8.2.1 Funciones principales del personal

Tabla 23: Formato del perfil laboral del Gerente General

Nombre del Cargo:	Gerente General
Área:	Gerencia
Requerimientos del Cargo	
Preparación Profesional :	Egresado de administración, manejo de office a nivel medio avanzado.
Experiencia:	Experiencia en ventas y administración min de 1 año.
Habilidades necesarias	Empatía, Iniciativa, Trabajo en equipo, Excelente comunicación verbal y escrita.
Otras exigencias: (edad, sexo, estado civil, disponibilidad de viajes, etc.)	Edad entre 27 a 50, disponibilidad de L-S de 9:30am a 10pm. Y disponibilidad de viaje.
Funciones Básicas a Desarrollar	
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones, establecer metas por área. Además, definir insumos a comprar. • Su principal función es velar por el éxito de las tiendas de la empresa, realizar planeación, organización y control de estrategias para tomar decisiones acertadas que llevan al crecimiento y rentabilidad de la compañía. • Es la cabeza de todas las áreas de la Organización y de todos los empleados. • Estará encargado de la previa evaluación y entrevista de los candidatos. • Define asignación salarial y bonos de acuerdo al desempeño. • Supervisión de cada función y área de trabajo. 	
Recibe órdenes directas del cargo de:	Nadie
Verifica resultados e informes junto a:	Gerente de ventas.
Tiene relación y contacto con:	Todas las áreas
Asignación Salarial:	S/2500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Formato del perfil laboral del Asistente de Gerencia

Nombre del Cargo:	Asistente de gerencia
Área:	Gerencia
Requerimientos del Cargo	
Preparación Profesional o Técnica:	Estudiante de los últimos ciclos de Ing. Textil
Experiencia:	No indispensable.
Habilidades necesarias	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización. - Responsable y Proactiva. - Buenas relaciones interpersonales. - Excelente capacidad de concentración y memoria. - Excelente habilidad de comunicación a todo nivel.
Otras exigencias: (edad, sexo, estado civil, disponibilidad de viajes, etc.)	disponibilidad de 8 am a 6:30pm de L-V.
Funciones Básicas a Desarrollar	
<ul style="list-style-type: none"> • Atiende llamadas, digita cartas y documentos necesarios para mantener contacto con los proveedores. • Elaborar cuadros, informes y/o presentaciones a solicitud de la Gerencia • Coordinar con los servicios de terceros de confección y destajeros del área de muestras para el cumplimiento de producción. 	
Recibe órdenes directas del cargo de:	Gerente general
Entrega resultados e informes de labor a:	Gerente general
Tiene relación y contacto con:	Gerente general y gerente de ventas
Asignación Salarial:	1000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Formato del perfil laboral del Analista de desarrollo del producto

Nombre del Cargo:	Analista de desarrollo del producto
Área:	Desarrollo del producto
Requerimientos del Cargo	
Preparación Profesional o Técnica:	Estudiante de los últimos ciclos de Ing. Industrial o Textil
Experiencia:	Experiencia min. de 1 año en el área de Ingeniería
Habilidades necesarias	-Conocimiento de Office nivel intermedio, toma de tiempos, costeo de operaciones.
Otras exigencias: (edad, sexo, estado civil, disponibilidad de viajes, etc.)	Disponibilidad de L-V 8 am a 6:30pm.
Funciones Básicas a Desarrollar	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de costeo para gerencia 	
Recibe órdenes directas del cargo de:	Gerente general
Entrega resultados e informes de labor a:	Gerente general
Tiene relación y contacto con:	Gerente general y gerente de ventas
Asignación Salarial:	1200

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Formato del perfil laboral de la muestrista

Nombre del Cargo:	Muestrista
Área:	Desarrollo del producto
Requerimientos del Cargo	
Preparación Profesional:	Técnico en patronaje textil
Experiencia:	Mínima de 2 años en el área de muestras
Habilidades necesarias	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en patronaje
Otras exigencias: (edad, sexo, estado civil, disponibilidad de viajes, etc.)	Sexo: Indistinto, disponibilidad de L-V de 8 am a 6:30 pm.
Funciones Básicas a Desarrollar	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de moldes para el tizado • Aprobación de muestras prototipo • Aprobación de muestras para producción 	
Recibe órdenes directas del cargo de:	Gerente general
Entrega resultados e informes de labor a:	Gerente general
Tiene relación y contacto con:	Gerencia y ventas.
Asignación Salarial:	1500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Formato del perfil

Nombre del Cargo:	Diseñadora
Área:	Desarrollo el producto
Requerimientos del Cargo	
Preparación Profesional:	Estudios en diseños de moda.
Experiencia:	Mínima de 1 año realizando colecciones.
Habilidades necesarias	Manejo de Corel Draw, Illustrator
Otras exigencias: (edad, sexo, estado civil, disponibilidad de viajes, etc.)	Edad de 22 a 42, Sexo: Indistinto, disponibilidad de L-V de 8 am a 6:30 pm.
Funciones Básicas a Desarrollar	
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar colección para cada temporada. 	
Recibe órdenes directas del cargo de:	Gerente general
Entrega resultados e informes de labor a:	Gerente general
Tiene relación y contacto con:	Gerencia y ventas.
Asignación Salarial:	1500

Fuente: Elaboración propia

8.2.2 Tercerización de servicios

Los servicios que se van a tercerizar son los siguientes:

- Confección de muestras: Las muestras serán confeccionadas por destajeros a los cuales se les pagará por muestra realizada.
- Contabilidad: Estará encargado de los estados financieros, dirigir y supervisar las funciones contables, tributarias y laborales, realizará informes y declaraciones a diversas instituciones como bancos, Sunat, Ministerio de trabajo, etc.
- Servicio de limpieza: Se encargará de la limpieza y orden de los diferentes ambientes de la planta.

CAPÍTULO 9. ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO

En el presente capítulo se explican las inversiones, presupuesto y estados financieros proyectados para el negocio. Además, se realiza la evaluación económica- financiera de la factibilidad del proyecto.

9.1 Inversión del proyecto

Se determina la inversión total del presente proyecto, la cual se divide en tres partes: inversión en activos fijos tangibles, inversión en activos fijos intangibles e inversión en capital de trabajo.

9.1.1 Inversión en activos fijos tangibles

Las inversiones en activos fijos tangibles incluyen la compra de maquinaria y equipos para la planta.

En la tabla 28 se detallarán los costos de las maquinarias y equipos a utilizar tanto en la planta como en el local de ventas, cabe mencionar que la cotización proviene de la empresa SODIMAC para muebles y enseres de oficina, mientras que la maquinaria proviene de la cotización en zonas industriales cerca de Gamarra donde se ofertan dichas maquinarias.

Tabla 28: Inversión en activos fijos tangibles

Inversiones (soles)					DEPRECIACION DE ACTIVOS			
CONCEPTO	U.M.	CANT.	P.UNIT	TOTAL	% Depreciación	Vida Útil años	Depr. Anual	Depr. Mes
			S/.	S/.				
ACTIVOS FIJOS				40.362,44				
I. Maquinaria y equipo								
MÁQUINA DE COSER DE PUNTADA RECTA	und.	1	1.301,60	1.301,60	33%	3	433,87	36,16
Máquina de coser overlock	ud	1	1.822,24	1.822,24	33%	3	607,41	50,62
Máquina recubridora	ud	1	2.440,50	2.440,50	33%	3	813,50	67,79
Máquina elasticadora	ud	1	4.637,00	4.637,00	33%	3	1.545,67	128,81
Máquina cortadora de tela	ud	1	1.138,90	1.138,90	50%	2	569,45	47,45
Computadora	ud	4	1.400,00	5.600,00	33%	3	1.866,67	155,56
Impresora multifuncional	ud	2	504,00	1.008,00	33%	3	336,00	28,00
Teléfono fijo	ud	2	40,00	80,00	20%	5	16,00	1,33
Sub total S/.				18.028,24				
II. Muebles y enseres								
Escritorio Canarias	ud	4	299,90	1.199,60	33%	3	399,87	33,32
Exhibidor	ud	2	500,00	1.000,00	33%	3	333,33	27,78
Maniquí de mujer	ud	5	200,00	1.000,00	33%	3	333,33	27,78
Mesa y estantes para máquinas industriales	ud	4	1.450,00	5.800,00	33%	3	1.933,33	161,11
Botiquín de emergencia	ud	1	51,00	51,00	33%	3	17,00	1,42
Extintor	ud	1	70,00	70,00	33%	3	23,33	1,94
Kit contra incendios	ud	1	3.068,00	3.068,00	33%	3	1.022,67	85,22
Mesa y estantes para máquinas industriales	ud	4	1.450,00	5.800,00	33%	3	1.933,33	161,11
Cámara de seguridad con fuente de poder	ud	1	202,00	202,00	33%	3	67,33	5,61
Silla de oficina	ud	6	199,00	1.194,00	33%	3	398,00	33,17
Estante Brv	ud	2	249,90	499,80	33%	3	166,60	13,88
Mesa de reuniones con 6 Sillas	ud	1	749,90	749,90	33%	3	249,97	20,83
Ropero melamine 4 puertas	ud	1	999,90	999,90	33%	3	333	28
Estantería para tienda	ud	1	700	700,00	33%	3	233	19
Sub total S/.				22.334,20	TOTAL	S/.	13.633,30	1.136,11

Fuente: Elaboración propia

9.1.2 Inversión en activos fijos intangibles

Las inversiones en activos intangibles se resumen en los gastos necesarios para la constitución de la empresa, las normas y permisos legales.

Tabla 29: Inversión en Activos Fijos Intangibles

IV GASTOS PREOPERATIVOS				
Licencias y constitución de empresa	ud	1	1.000,00	1.000,00
Página Web	ud	1	1.600,00	1.600,00
Obras civiles (decoración del local, pintura)	m2	178	10,00	1.780,00
Sub total S/.				4.380,00

Fuente: Elaboración propia

9.1.3 Inversión en capital de trabajo

Las tablas 30 y 31 muestran los costos fijos y variables mensuales del proyecto, y con ello se calcula el Capital del trabajo en la tabla 32.

Tabla 30: Costos fijos mensuales

COSTOS FIJOS MENSUALES				
Descripción	U.M.	Cantidad	Valor Unitario	Monto
Alquiler Local para planta	mes	1	4800	4.800,00
Alquiler Tienda de ventas	mes	1	1787	1.787,00
Luz	mes	1	200	200,00
Mantenimiento y Limpieza	mes	1	240	240,00
Agua	mes	1	35	35,00
Telefonía - RPC	mes	1	35	35,00
Sueldos	mes	1	7700	7.700,00
Útiles de oficina	mes	1	50	50,00
Depreciación	mes	1	1.136	1.136,11
Amortización de intangibles	mes	1	37	36,50
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUAL				16.019,61

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Costos variables mensuales

COSTOS VARIABLES MENSUALES					COSTO VARIABLE UNIT. X Servicio	Servicio a realizar
Descripción	U.M.	Cantidad	Valor Unitario	Monto		
Tela Suplex Brasileira	roll	5	600,00	3.000,00	12,06	Leggins dama
Pago por confección	ud	300	2,00	600,00		
Etiquetas	ud	300	0,06	18,00		
Tela Suplex Brasileira	roll	8	600,00	4.800,00	21,55	Casaca dama
Pago por confección	ud	300	3,50	1.050,00		
Cierre lagrima	ud	300	2,00	600,00		
Etiquetas	ud	300	0,05	15,00		
TOTAL COSTOS VARIABLES				10.083,00		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Capital de Trabajo

III CAPITAL DE TRABAJO				
Costos variables	mes	3	10.083,00	30.249,00
Costos y gastos fijos	mes	3	16.019,61	48.058,82
Sub total S/.				78.307,82

Fuente: Elaboración propia

Inversión total del proyecto =78.307,82+4.380,00+40.362,44=S/.123050,26

9.2 Financiamiento del proyecto

Se buscarán opciones de financiamiento para este rubro. La tabla 33 muestra las opciones de financiamiento con sus respectivas TEA en soles.

Tabla 33: Tasas de Financiamiento de Bancos

Banco	TEA
Scotiabank	17%
Interbank	30%
BCP	25%
BBVA Continental	32%

Fuente: Elaboración propia

La cantidad a financiar asciende a S/. 78, 307.82 la cual representa el 64 % de toda la inversión. La tabla 34 muestra el % que representa cada tipo de fuente de inversión.

Tabla 34: Financiamiento de la inversión

Tipos de Fuentes	APORTE PROPIO	PRESTAMO	TOTAL	%
Inversiones				
Activos Fijos	40.362,44		40.362,44	33%
Intangibles	4.380,00	0,00	4.380,00	4%
Capital de Trabajo		78.307,82	78.307,82	64%
Peso	36%	64%	100%	100%
TOTAL INVERSION	44.742,44	78.307,82	123.050,26	

Fuente: Elaboración propia

La tabla 35 muestra el detalle de los pagos a realizar en el Banco Scotiabank con una tasa de préstamo de 17%, 36 meses y un período de gracia de 3 meses.

Tabla 35: Cronograma de pagos

Cuota	Amort.	Interés	Cuota	Comisión	Portes	Total Pago	Saldo	Fn
							78.308	-78.308
1	0	1.031	1.031	39	4	1.074	78.308	1.074
2	0	1.031	1.031	39	4	1.074	78.308	1.074
3	0	1.031	1.031	39	4	1.074	78.308	1.074
4	1.910	1.031	2.941	39	4	2.984	76.398	2.984
5	1.935	1.006	2.941	38	4	2.983	74.463	2.983
6	1.961	981	2.941	37	4	2.982	72.502	2.982
7	1.986	955	2.941	36	4	2.981	70.516	2.981
8	2.013	929	2.941	35	4	2.980	68.503	2.980
9	2.039	902	2.941	34	4	2.979	66.464	2.979
10	2.066	875	2.941	33	4	2.978	64.399	2.978
11	2.093	848	2.941	32	4	2.977	62.305	2.977
12	2.121	821	2.941	31	4	2.976	60.185	2.976
13	2.149	793	2.941	30	4	2.975	58.036	2.975
14	2.177	764	2.941	29	4	2.974	55.859	2.974
15	2.206	736	2.941	28	4	2.973	53.654	2.973
16	2.235	707	2.941	27	4	2.972	51.419	2.972
17	2.264	677	2.941	26	4	2.971	49.155	2.971
18	2.294	647	2.941	25	4	2.970	46.861	2.970
19	2.324	617	2.941	23	4	2.969	44.537	2.969
20	2.355	587	2.941	22	4	2.967	42.183	2.967
21	2.386	556	2.941	21	4	2.966	39.797	2.966
22	2.417	524	2.941	20	4	2.965	37.380	2.965
23	2.449	492	2.941	19	4	2.964	34.931	2.964
24	2.481	460	2.941	17	4	2.963	32.450	2.963
25	2.514	427	2.941	16	4	2.961	29.936	2.961
26	2.547	394	2.941	15	4	2.960	27.389	2.960
27	2.580	361	2.941	14	4	2.959	24.809	2.959
28	2.614	327	2.941	12	4	2.958	22.194	2.958
29	2.649	292	2.941	11	4	2.956	19.545	2.956
30	2.684	257	2.941	10	4	2.955	16.861	2.955
31	2.719	222	2.941	8	4	2.954	14.142	2.954
32	2.755	186	2.941	7	4	2.952	11.387	2.952
33	2.791	150	2.941	6	4	2.951	8.596	2.951
34	2.828	113	2.941	4	4	2.949	5.768	2.949
35	2.865	76	2.941	3	4	2.948	2.903	2.948
36	2.903	38	2.941	1	4	2.947	0	2.947

Fuente: Elaboración propia

9.3 Presupuestos de ingresos y egresos

Se detallarán los presupuestos de ingresos y egresos para el horizonte del proyecto.

9.3.1 Presupuestos de ingresos

En la siguiente tabla se muestra la proyección de ventas sobre la base de la cantidad de envases y su precio de venta unitario.

Tabla 36: Proyección de ventas anual del proyecto

En unidades					
Producto	2018	2019	2020	2021	2022
LEGGINS DAMA	3.600	3.960	4.356	4.792	5.271
CASACA DAMA	3.600	3.960	4.356	4.792	5.271
Totales	7.200	7.920	8.712	9.583	10.542

En Soles					
Producto	2018	2019	2020	2021	2022
LEGGINS DAMA	137.342	151.077	166.184	182.803	201.083
CASACA DAMA	244.647	269.112	296.023	325.625	358.188
Totales	381.989	420.188	462.207	508.428	559.271

Fuente: Elaboración propia

9.3.2 Presupuestos de egresos

En la tabla 38 se muestra la proyección de egresos anual del proyecto, para ello se calculó el Costo unitario de cada producto a elaborar.

a) Cálculo del Costo unitario:

La tabla 37 muestra la proporción de ventas de cada producto, con este dato se podrá calcular el costo unitario de cada uno de ellos.

Tabla 37: Proporción de ventas de cada producto

CONCEPTO	COSTOS FIJOS (CF)	PROPORCION DE VENTAS	ASIGNACION (CF) X SERVICIO
TOTAL COSTO FIJO	16.019,61		
Leggins dama		36,0%	5.767,06
Casaca dama		64,0%	10.252,55

Fuente: Elaboración propia

PRODUCTO 1: Leggins dama

Costo variable unitario (CVU) = 12,06

$$\text{Costo fijo unitario (CFU)} = \frac{\text{C}_{\text{fijo}}}{\text{Q}} = \frac{192.235}{10} = 19.22$$

Costo total unitario (CTU) = CVU + CFU = 31.28

PRODUCTO 2: Casaca dama

Costo variable unitario (CVU) = 21.55

$$\text{Costo fijo unitario (CFU)} = \frac{\text{C}_{\text{fijo}}}{\text{Q}} = \frac{133.096}{10} = 13.31$$

Costo total unitario (CTU) = CVU + CFU = 34.86

Tabla 38: Proyección de egresos anual del proyecto

Egresos En Soles					
Producto	2018	2019	2020	2021	2022
Costos					
Costos fijos	192.235	211.459	232.605	255.865	281.452
Costos variables	120.996	133.096	146.405	161.046	177.150
Totales	313.231	344.554	379.010	416.911	458.602

Fuente: Elaboración propia

9.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio indica la cantidad de productos que se deben vender al precio establecido, con el fin de que los ingresos por ventas sean iguales a los costos incurridos, tanto fijos como variables.

- a) Determinación del precio de venta: El cual será igual al costo total unitario más la ganancia que se desee obtener por ello, que para el proyecto se considerará del 18%.

PRODUCTO 1: Leggings dama

$$PV = CTU + G = 31.28 \times 1.18 = 36.91$$

PRODUCTO 2: Casaca dama

$$PV = CTU + G = 55.73 \times 1.18 = 65.76$$

- b) Determinación del punto de equilibrio: En la tabla 39 se puede observar el punto de equilibrio de la Leggings dama y Casaca dama.

Tabla 39: Determinación del punto de equilibrio

CONCEPTO	Leggings dama	Casaca dama
Precio de Venta	38,15	67,96
Costo Variable Unitario	12,06	21,55
Margen de Contribución	26,09	46,41
Proporción de Ventas	36%	64%
Costos Fijos	5.767,06	10.252,55
PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES	221	221
PUNTO DE EQUILIBRIO SOLES (Es el PE en Unidades X Precio)	8.433	15.013

Fuente: Elaboración propia

$$P_{de} (U) = \frac{Tdc f (C)}{Pdv (P) - Cvu (C)}$$

$$P_{Ld} = \frac{5767.06}{26.09} = 221.04 \text{ u da}$$

$$P_{Cd} = \frac{10252.55}{46.41} = 220.9 \text{ u}$$

9.5 Estados Financieros

9.5.1 Flujo de caja económico

La tabla 40 muestra el Flujo de caja económico del proyecto, y la tabla muestra el cálculo del VANE y TIRE.

Tabla 40: Flujo de caja económico

	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIQUIDACIÓN
INGRESOS							Valor de Rescate
VENTAS TOTALES		381.989	420.188	462.207	508.428	559.271	
EGRESOS							
INVERSIÓN TOTAL	123.050						25.365
ACTIVO FIJO	40.362						
CAPITAL DE TRABAJO	78.308						
GASTOS PRE-OPERATIVOS	4.380						
RECUPERACION DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-	-	-	-	
COSTOS		299.160	330.483	364.939	402.840	444.531	
COSTOS FIJOS		178.164	197.388	218.533	241.794	267.380	
COSTOS VARIABLES		120.996	133.096	146.405	161.046	177.150	
COSTOS Y GASTOS TOTALES		299.160	330.483	364.939	402.840	444.531	
IMPUESTO A LA RENTA (30%)		24.849	26.912	29.181	31.676	34.422	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-	57.981	62.794	68.088	73.912	-	
	123.050					23.355	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41: Cálculo del VANE y TIRE

COK ANUAL (%)	30%
COK MENSUAL (%)	2,2%
VANE	9.286
TIRE	34,52%

Fuente: Elaboración propia

9.5.2 Flujo de caja financiero

La tabla 42 muestra el flujo de caja financiero.

Tabla 42: Flujo de caja financiero

	PERIODO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIQUIDACION
INGRESOS							Valor de Rescate
VENTAS TOTALES		381.989	420.188	462.207	508.428	559.271	
EGRESOS							
INVERSIÓN TOTAL	123.050						-25.365
ACTIVO FIJO	40.362						
CAPITAL DE TRABAJO	78.308						
GASTOS PRE-OPERATIVOS	4.380						
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO		-	-	-	-	-	
COSTOS		299.160	330.483	364.939	402.840	444.531	
COSTOS FIJOS		178.164	197.388	218.533	241.794	267.380	
COSTOS VARIABLES		120.996	133.096	146.405	161.046	177.150	
COSTOS Y GASTOS TOTALES		299.160	330.483	364.939	402.840	444.531	
IMPUESTO A LA RENTA (30 %)		24.849	26.912	29.181	31.676	34.422	
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	- 123.050	57.981	62.794	68.088	73.912	- 23.355	
FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO	78.308	- 26.470	- 33.261	- 34.550	-	-	-
+ PRÉSTAMOS	78.308						
- AMORTIZACIÓN		-	-	-			
- INTERESES		18.123	27.735	32.450			
- GASTOS		-	-	-			
+ ESCUDO FISCAL		11.442	7.559	2.844			
		482	335	156			
		3.577	2.368	900			
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	- 44.742	31.511	29.533	33.538	73.912	- 23.355	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43: Cálculo del VANF y TIRF

WACC ANUAL (%)	18,8%
WACC MENSUAL (%)	1,4%
VANF	49.868
TIRF	66,31%

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

- En el análisis macro económico se concluye que el entorno económico para los emprendedores es favorable en el país, todas las proyecciones para el 2018 y 2019 apuntan a que el crecimiento del PBI nacional se acelerará y las perspectivas apuntan a mejor.
- El mejor lugar para desarrollar el proyecto es el Emporio Comercial Gamarra ya que es ahí donde se conglomeran el público objetivo de distintas zonas de Lima. Casi la mitad de los compradores del Emporio Comercial Gamarra son del nivel C (48%), mientras que al D pertenece poco más de la tercera parte (35%). El sector B visita Gamarra en 11.84%.
- Se concluye la rentabilidad del proyecto, debido a que, su VAN Financiero y el VAN Económico resultaron mayores que cero, además que el TIR Económico resultó 34.52 % el cual es mayor que el Costo de oportunidad de capital COK (30%).

10.2 Recomendaciones

- En vista a la gran aceptación que tuvo el producto por el público objetivo, se recomienda expandir las líneas de productos hacia la segunda zona donde se encuentra mayoritariamente el público objetivo, la cual es Lima Norte.
- El producto, si bien está dirigido a Adultos Jóvenes, puede expandirse y a una línea para niños.
- Se sugiere generar una barrera de entrada más fuerte por cada tipo de producto y así lograr un mayor vínculo con el cliente y con ello lograr una mayor diferenciación con los competidores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, J. (2016). *Ipsos*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-adulto-joven-2016>
- Alvites Torres, C. E., & Prado Mendoza, J. J. (2012). ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD DE UN RESTAURANT BUFFET CRIOLLO EN LA CIUDAD DE LIMA. Lima.
- Arellano Marketing*. (17 de noviembre de 2016). Obtenido de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/en-que-gasta-nuestro-cliente/>
- Colliers Internacional. (2016). *Colliers Internacional*. Obtenido de <http://www.colliers.com/es-pe/peru/insights/researchlist>
- Congreso. (2016). *CONGRESO DE LA REPÚBLICA*. Obtenido de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/discapacidad/leyes/28036.htm>
- Cornejo Rojas, D. N. (2014). *ESTUDIO DE PRE-FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE FITNESS & WELLNESS EN LA PROVINCIA DEHUÁNUCO*. Lima.
- Díaz Estela, M. M. (2016). *Plan de negocios para una tienda de ropa y accesorios para mujeres*. Lima.
- Gestión. (16 de Marzo de 2016). Gestión. *Oportunidades de inversión: Una clase media dispuesta a buscar nuevos productos y servicios*.
- INEI. (22 de Agosto de 2016). *INEI*. Obtenido de <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/consumo-final-publico-y-privado-contribuyeron-con-el-crecimiento-del-producto-bruto-interno-del-segundo-trimestre-de-2016-9259/>
- Marthans, J. J. (25 de Mayo de 2017). Perú: ¿una economía a prueba de balas? *El Comercio*.
- Mendieta, A. (9 de Junio de 2016). Esto es todo lo que debes saber del comercio con Brasil. *Perú21*.

- Mglobalmarketing. (17 de Febrero de 2015). *Mglobalmarketing*. Obtenido de <https://mglobalmarketing.es/blog/indicadores-imprescindibles-para-un-buen-plan-de-marketing/>
- Osterwalder, A., & Yves , P. (2010). *Business Model Generation*. Estados Unidos de América: Wiley.
- Perú será el país con el mayor crecimiento económico en América del Sur*. (18 de Abril de 2017). Obtenido de publimetro.pe: <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-peru-pais-mayor-expansion-economica-america-sur-59069>
- Perú: crece el mercado de ropa deportiva*. (2 de Julio de 2016). Obtenido de Fashion Network: <http://pe.fashionnetwork.com/news/Peru-crece-el-mercado-de-ropa-deportiva,709479.html>
- Prim, A. (9 de Diciembre de 2014). *Innokabi*. Obtenido de <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
- Retail, P. (19 de Noviembre de 2012). *PerúRetail*. Obtenido de <http://noticiasretailperu.blogspot.pe/2012/11/tendencias-en-tiendas-de-ropa-en-lima.html>
- Rojas, M. K. (2012). *La experiencia de compra en Gamarra: aportes preliminares*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (1989). *Preparación y evaluación de proyectos*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Sunat. (3 de Julio de 2003). *Sunat*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>